

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: A EXPERIÊNCIA DE UMA
FRANQUIA DO SEGMENTO DE VESTUÁRIO FEMININO EM
JOINVILLE/SC.**

OTÁVIO BESSA SILVEIRA

FLORIANÓPOLIS

2006

OTÁVIO BESSA SILVEIRA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: A EXPERIÊNCIA DE UMA
FRANQUIA DO SEGMENTO DE VESTUÁRIO FEMININO EM
JOINVILLE/SC.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina –UFSC.

Orientadora: Prof^ª. Liane Carly Hermes Zanella.

Co-Orientador: Prof. Msc. Adriano Silveira Mastella.

FLORIANÓPOLIS

2006

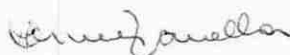
OTÁVIO BESSA SILVEIRA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: A EXPERIÊNCIA DE UMA
FRANQUIA DO SEGMENTO DE VESTUÁRIO FEMININO EM
JOINVILLE/SC.**



Este trabalho de conclusão de curso foi julgado adequado e aprovado em sua forma perante a Banca Examinadora na disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, em 08 de Agosto de 2006.

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Liane Carly Hermes Zanella



Nilo Otani

“Se você ensina uma pessoa a trabalhar para outras, você a alimenta por um ano; mas, se você a estimula a ser empreendedor, você a alimenta, e a outras, durante toda a vida.”

Jeffrey Timmons (1994)

RESUMO

SILVEIRA, Otávio Bessa. **Fatores críticos de sucesso:** a experiência de uma franquia do segmento de vestuário feminino em Joinville/SC. 2006. 71f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Curso de C Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

O objetivo deste trabalho consiste em analisar os fatores críticos de sucesso da gestão da franquia ALPHA de Joinville/SC, no período de 2003 a 2005. Foi identificado a história de vida da organização e de seus empreendedores, descrito o histórico da organização, explicado o processo de *franchising*, discorrido sobre empreendedorismo e identificados os fatores críticos de sucesso da organização. Os tipos de dados utilizados nesta pesquisa foram retirados de fonte tais como livros, jornais, internet, periódicos e revistas especializadas. A presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, e tem por objeto a franquia da marca ALPHA situada na cidade de Joinville. Foram obtidas informações sobre a realidade da empresa no período de 2003 a 2005 para elaborar o presente trabalho. Com base na análise desenvolvida sobre o material bibliográfico e a realidade encontrada na empresa, identificou-se os principais fatores críticos de sucesso que são: ter um bom administrador (gerente), fazer uso de capital próprio, motivação para realizar, persistência na busca dos objetivos, autoconfiança, capacidade de assumir riscos, capacidade prospectiva para detectar tendências futuras, estratégia de *marketing* bem definida, conquista da fidelidade da clientela, comunicação eficaz com o mercado, tecnologia atual, localização adequada, relação de parceria estabelecida com fornecedor (franqueador), seleção do ponto comercial e direitos territoriais, fornecimento de informações, supervisão e suporte e por fim, o controle de qualidade. O tema apresentado no estudo é relevante para a sociedade, pois permite que empresário não cometam os mesmos erros cometidos pelos gestores da empresa ALPHA. Além disso, o histórico organizacional descrito no trabalho visa estimular e incentivar que demais pessoas abram seus próprios negócios, aquecendo assim a economia, gerando emprego e aumentando a arrecadação de impostos para o governo.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. *Franchising*. Fatores críticos de sucesso.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	06
1.1 OBJETIVOS.....	07
1.1.1 Objetivo geral.....	07
1.1.2 Objetivos específicos.....	07
1.2 JUSTIFICATIVA.....	08
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - EMPÍRICA.....	10
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	10
2.1.1 Perfil do empreendedor.....	14
2.1.2 Mitos sobre empreendedores.....	20
2.1.3 Motivos para iniciar um negócio próprio.....	23
2.2 <i>FRANCHISING</i>	25
2.2.1 Prós e contras do processo de <i>franchising</i> para o franqueado.....	26
2.2.2 Definição de termos técnicos.....	30
2.3 A REALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	31
2.3.1 Critérios de classificação das empresas.....	32
2.3.2 Taxa de mortalidade de empresas no Brasil.....	35
2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	36
3 METODOLOGIA.....	41
4 ESTUDO DE CASO: FRANQUIA ALPHA.....	43
4.1 HISTÓRICO DA FRANQUIA ALPHA DE JOINVILLE.....	43
4.2 DESCRIÇÃO DA FRANQUIA ALPHA DE JOINVILLE.....	54
4.3 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS.....	67

1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho foi escolhido tendo em vista a realidade das empresas inseridas nesse mercado atual, onde as incertezas predominam, mudanças ocorrem “num piscar de olhos”, crises políticas são comuns e corriqueiras. Em síntese, as empresas são afetadas por diversos fatores externos, que exigem dos atuais administradores de micro, pequenas, médias, grandes empresas ou até mesmo das multinacionais, grande flexibilidade, com a elaboração de planejamentos flexíveis, onde impera a necessidade de rapidez na análise das informações e nas tomadas de decisões.

Este estudo descreve a realidade tanto interna quanto externa da Franquia ALFA localizada na cidade de Joinville – SC, no período de 2003 a 2005. Busca identificar aspectos positivos e negativos da gestão administrativa, procurando auxiliar os administradores, que são influenciados pela realidade descrita anteriormente, a tomarem melhores decisões no futuro baseando-se neste histórico.

Neste sentido, o histórico organizacional, indica qual foi a situação real da organização, como se relacionava com os indivíduos (clientes, funcionários, fornecedores), os êxitos, os fracassos, as facilidades e dificuldades encontradas pelos empreendedores no período anterior à inauguração do empreendimento e no transcorrer da gestão do período de 2003 a 2005.

Segundo Degen (1989, p. 9), “A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população”.

Acredita Degen (1989), que o melhor recurso disponível para solucionar os graves problemas sócio-econômicos que os países enfrentam, assim como o Brasil, é a libertação da criatividade de seus empreendedores, através da livre iniciativa para estimular a produção de bens e serviços.

Explícito está a mais importante atribuição imputada pela sociedade mundial aos empreendedores atuantes no mercado, garantir o bem estar da população, gerando empregos, oferecendo bens e serviços para o bem estar social e ainda, movimentar e aquecer a economia.

Por esse motivo, o empreendedorismo e o próprio empreendedor, serão abordados nesta obra de forma clara e objetiva, procurando estimular futuros administradores a montarem seus próprios negócios, e estimulando a produção de bens e serviços para a sociedade.

O processo de *franchising* também será abordado no estudo, porém, tendo em vista a cláusula de sigilo de informações do contrato de franquia entre o franqueado e o franqueador, e para proteger a marca de especuladores e concorrentes, no transcorrer do trabalho o verdadeiro nome da marca objeto desta obra, será substituído pela letra grega ALFA.

Conforme Stoner (1985, p.121), “uma organização é uma coisa viva que nasce, cresce, envelhece e - cedo ou tarde - morre”.

O presente trabalho, portanto, procura transmitir cada uma dessas fases que a franquia ALFA de Joinville vivenciou, procurando extrair ensinamentos, de seu histórico organizacional referente ao: seu início, meio e fim.

Serão analisados ainda os fatores críticos de sucesso encontrados na franquia ALPHA da cidade de Joinville/SC no período de 2003 a 2005.

Neste contexto o problema de pesquisa é: Quais foram os fatores de sucesso da franquia ALFA da cidade de Joinville no período de 2003 a 2005?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Demonstrar os fatores críticos de sucesso da gestão da franquia ALPHA da cidade de Joinville/SC, no período de 2003 a 2005.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) levantar a história da vida dos empreendedores;
- b) descrever o histórico da organização;

- c) conhecer o processo de *franchising* da marca ALPHA;
- d) identificar os fatores críticos de sucesso da franquia ALPHA de Joinville no período de 2003 a 2005.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente tema foi escolhido pela facilidade ao acesso as informações da empresa em estudo, com os empreendedores e demais pessoas envolvidas no empreendimento, viabilizando a elaboração deste estudo.

Com o relato do histórico organizacional da franquia ALPHA de Joinville, algumas lições poderão ser extraídas de sua realidade e auxiliarão os demais leitores-administradores a aplicarem em suas empresas essas lições, e ajudará a evitar que os mesmos erros cometidos pelos proprietários da franquia ALPHA sejam repetidos por terceiros.

Importante será a elaboração do histórico organizacional por parte do aluno, pois consiste no relacionamento direto do conhecimento teórico adquirido até então na Universidade Federal de Santa Catarina, especificamente no curso de Administração, com a realidade de mercado de uma empresa autêntica, contribuindo de forma muito positiva para sua formação acadêmica e profissional, pois possibilita a comparação e aplicação das teorias aprendida em sala de aula e nos livros de administração, com a realidade da organizacional ora em estudo.

Por outro lado, para a empresa é uma oportunidade para conhecer seu funcionamento, o ambiente em que estava inserida, e compreender o processo gerencial da teoria as organizações, que ocorreram em seu passado, possibilitando evitar os mesmos erros em empreendimentos futuros.

Torna-se, ainda, de grande valor para o acadêmico, que confronta a realidade dos fatos às teorias conhecidas através de estudo. Ressalta-se ainda o conhecimento adquirido através de um estudo organizacional deste porte.

Enfim, o assunto é viável, pela facilidade na obtenção das informações, importante para o aluno e para a sociedade pelas lições que poderão ser extraídas deste trabalho. O

presente estudo gera contribuição tanto para o mundo acadêmico quanto para os profissionais, pois poderá estimular os leitores a iniciarem novos empreendimentos, ou a ter cautela na abertura de um novo negócio.

Ainda cabe ressaltar que o presente estudo é uma importante ferramenta que poderá ser utilizada pelos administradores, empreendedores, estudantes, como fonte de inspiração para montarem seus próprios negócios ou aprimorarem os já existentes, evitando repetirem os mesmo erros cometidos pela empresa ALFA de Joinville.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - EMPÍRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

Inicialmente, apresentam-se alguns conceitos e sinônimos importantes relacionados ao empreendedorismo, como empreendimento, empreender, empreendedor, e em seguida passa-se à sua importância para a sociedade.

Empreendedorismo nada mais é do que um “processo aparentemente descontínuo de combinar recursos para produzir novos bens e serviços” (STONER, 1985, p.114).

Imprescindível falar em empreendedorismo e não discorrer sobre empreender. Do verbo empreender extrai-se os seguintes sinônimos, tentar, resolver, experimentar, delinear, ensaiar, conforme Fernandes (1999, p.355). Por outro lado, Ferreira (1999, p.741) define o termo empreendedor, como aquele que empreende, ativo, arrojado, cometedor.

Em sua obra, Britto (2003, p.17), inicia o assunto relativo ao empreendedorismo brasileiro utilizando as seguintes palavras:

A raiz da palavra empreender vem de 800 anos atrás com o verbo francês “*entreprendre*” que significa ‘fazer algo’. Uma das primeiras definições da palavra ‘empreendedor’ foi elaborada no início do século XIX pelo economista francês J.B Say, como aquele que ‘transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.

Ainda com Britto (2003, p.17) a respeito do empreendedorismo, cita o termo “a máquina propulsora do desenvolvimento da economia. A inovação trazida pelo empreendedorismo permite ao sistema econômico renovar-se e progredir constantemente”, frase elaborada pelo economista Joseph Schumpeter, quem muito influenciou o desenvolvimento da teoria e da própria prática do empreendedorismo.

Ensina Schumpeter (*apud* BRITTO 2003, p.18), que “sem inovação, não há empreendedores, sem investimentos empreendedores, não há retorno de capital e o capitalismo não se propulsiona.”

Com base nestes ensinamentos, inicia-se a compreensão da importância do tema empreendedorismo, dos empreendedores, e as consequências do estímulo ao empreendedorismo, como crescimento econômico que garante própria existência do capitalismo.

Empreendedorismo, conforme Dolabela (1999, p.29):

é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas além da criação de empresas:

- a) geração do auto-emprego (trabalhador autônomo);
- b) empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- c) intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor);
- d) políticas públicas (políticas governamentais).

Portanto, a palavra empreendedorismo não representa apenas o ato de criar de novos negócios, devem ser observados os itens acima citados.

O conceito de empreendedorismo adotado por Britto (2003, p.18), é: “Empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia através da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria risco”. Neste conceito de Brito, algumas características do perfil dos empreendedores começam a florescer, como a criatividade e o risco.

Importante ressaltar a importância desse fenômeno global que é o empreendedorismo. Existe uma clara e evidente correlação entre empreendedorismo e crescimento econômico, onde como conseqüências desse processo empreendedor temos a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a geração de novos empregos. Além disso, a riqueza gerada pelos empreendedores com suas empresas, possibilita a criação de novos empreendimentos e ainda melhora a qualidade de vida da sociedade em que está instalada. (BRITTO, 2003, p.18).

Pelas definições abordadas, já se começa a perceber a importância do empreendedorismo e da figura do empreendedor no quadro econômico mundial, deduz-se que o empreendedorismo é o “motor” da “máquina” do capitalismo global, traz inovações e desenvolvimento tecnológico além de gerar novos empregos.

No mesmo sentido é o pensamento de Dolabela (1999, p.28), “acredita-se hoje que o empreendedor seja o ‘motor da economia’, um agente de mudanças”.

Agora serão abordados alguns estímulos, alavancas para o empreendedorismo, que de acordo com Britto (2003, p.19), os países possuem três alavancas para o empreendedorismo, que são:

- a) acesso ao capital de investimento;
- b) baixo grau de intervenção e regulação do Estado;

c) padrões sócio-culturais que demonstram uma postura favorável à atividade empreendedora.

Essas três alavancas para estimular o empreendedor a empreender, variam e se alternam muito de acordo com cada país e região em que se pretende abrir um negócio próprio.

O ambiente em que a empresa está inserida também afeta os empreendimentos, exercendo forte influência sobre os mesmos, Britto (2003, p.19) cita três tipos de modelos conceituais de ambiente:

- a) o modelo de livre mercado que conta com uma intervenção governamental mínima. Como exemplo é possível indicar Os Estados Unidos da América;
- b) o modelo de individualismo monitorado baseado ainda no estímulo aos empreendimentos individuais, mas utilizando políticas públicas como catalizadoras das energias empreendedoras. Singapura e Taiwan são dois exemplos;
- c) o modelo da social democracia que combina o estímulo aos empreendimentos com forte ênfase na proteção social, no qual o governo é um jogador-chave no estabelecimento das regras onde os empreendimentos podem florescer. Nesse modelo, Alemanha, Holanda e Suécia se encaixam.

Voltando ao enfoque do empreendedorismo, e saindo dos diferentes modelos de ambiente já explicitados, afirma Dolabela (1999, p.30), “o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem”, é por isso que alguns países são mais empreendedores que outros, a cultura possui grande influência nessa escolha de empreender, porém não só a cultura mas outros fatores também influenciam.

Ressalta Dolabela mais uma vez a influência do ambiente sobre a empresa, ressaltando ainda que tanto o aspecto cultural do povo quanto a própria presença e comportamento dos concorrentes, e clientes são fatores que influenciam o empreendimento. Relevante citar ainda o fator “oportunidade” ou “necessidade” que são causas para se abrir um negócio próprio.

Quando se fala em empreendedorismo, indispensável comentar os tipos de força propulsora os empreendimentos de “oportunidade” e os de “necessidade”.

Britto (2003, p.19) caracteriza os dois tipos de força propulsora da seguinte forma:

a) oportunidade quando o empreendedor iniciou ou investiu em um negócio a fim de aproveitar uma oportunidade percebida no mercado.

b) necessidade indica quando se trata da melhor opção de trabalho disponível.

No mesmo sentido ensina Dolabela (1999, p.29) , “os empreendedores podem ser voluntários (que têm motivação para empreender) ou involuntários (que são forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade: desempregados, imigrantes, etc).”

Os dois autores, Britto e Dolabela, dividiram os empreendedores em dois tipos, ambos utilizando palavras distintas para diferenciá-los, porém a essência da diferenciação é a mesma. Ou seja, existem aquelas pessoas que se tornaram empreendedoras por opção e aquelas que se tornaram por extrema necessidade ou involuntariamente.

Britto (2003, p. 20) afirma baseado em um relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) – Indicador Global de Empreendedorismo, realizado em 29 países, e que apontou os seguintes resultados para o Brasil em 2001:

a) o Brasil possui um nível relativamente alto de atividade empreendedora: a cada 100 adultos PEA (população economicamente ativa), 14,2 são empreendedores, colocando-o em quinto lugar do mundo. No entanto, 41% deles estão envolvidos por necessidade e não por oportunidade.

b) a intervenção governamental possui duas facetas: tem diminuído, mas ainda se manifesta como um fardo burocrático.

c) a disponibilidade de capital no Brasil se ampliou, mas muitos empreendedores brasileiros ainda percebem o capital como algo difícil e custoso de se obter.

Com os dados da pesquisa, percebe-se que o Brasil é um país muito empreendedor, mas o que motivou esse elevado índice de empreendedores, foi a necessidade ocasionada pela falta de oportunidade de empregos para a população, e não a identificação de uma oportunidade de negócio.

O empreendedorismo produz pelo menos três benefícios para a sociedade, que são (STONER, 1985, p.116):

a) estimula o crescimento econômico;

b) aumenta a produtividade;

c) cria novas tecnologias, produtos e serviços.

Foram apresentadas as alavancas do empreendedorismo, os diferentes tipos de modelos de ambientes que influenciam a prática do empreendedorismo, e os dois tipos de forças que fazer brotar o interesse em empreender, possibilitando uma melhor visualização da realidade do empreendedorismo.

Inicia-se o delíneamento da importância do empreendedorismo, tanto no quadro nacional como mundial, considerado o motor propulsor do capitalismo, que gera riqueza, empregos, desenvolvimento e crescimento econômico.

Para estimular a prática do empreendedorismo por todos, finaliza Bangs (199, p.15) “as pessoas têm feito fortunas em todos os ramos de negócios”, portanto, escolha o ramo com base em seu perfil para empreender, e procure viabilizar um grande negócio de sucesso.

2.1.1 Perfil do empreendedor

Imprescindível falar sobre a pessoa do empreendedor quando se faz um estudo sobre empreendedorismo. O empreendedor é a semente do empreendedorismo, é a sua origem, sem a existência do empreendedor, não há que se falar em empreendedorismo.

Fillion (1991, *apud* DOLABELA, 1999, p. 28), cita o conceito de empreendedor como sendo “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Enquanto Stoner (1985, p.114) define o empreendedor como, “o criador de uma nova empresa ou o administrador que tenta melhorar uma unidade organizacional pela introdução de mudanças produtivas”, importante observar que não basta apenas introduzir mudanças na organização, essas mudanças devem ser para melhorar a produtividade.

O princípio que norteia os empreendedores é a característica do seres humanos da necessidade de criar algo novo ou aprimorar algo já existente e que não funciona adequadamente (STONER, 1985, p.115).

O processo de empreender envolve as ações e atividades associadas à identificação de oportunidades e a criação de empresas que buscam organizar, e tornar essas oportunidades em negócios de sucesso (BRITTO 2003, p.21).

Uma das funções dos empreendedores, é a capacidade de transformar os fatores de produção - terra , trabalho e capital-, em novos produtos e serviços para serem oferecidos

no mercado, além de perceber oportunidades de negócio que outras pessoas não vêem (STONER, 1985, p.114).

São exemplos de uma pessoa considerada empreendedora, segundo Dolabela (1999, p. 29):

- a) indivíduo que cria uma empresa qualquer que seja ela;
- b) pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;
- c) empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

Característica de algumas pessoas, o inconformismo ao comodismo intelectual, pessoas que sempre estão pensando e esperando um *insight* de uma idéia para criar “o novo” ou aperfeiçoar os produtos, processos e métodos já existentes, característica marcante dos empreendedores.

Apontamentos elaborados por Dolabela (1999, p. 28), referentes ao perfil do empreendedor:

- a) o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio;
- b) é um fenômeno regional, ou seja, existem cidades, regiões, países mais ou menos empreendedores do que outros. O perfil do empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de um lugar para outro.

O perfil do empreendedor sofre influência do meio em que convive, em localidade onde ser empreendedor é visto de maneira positiva pelos habitantes, evidente está o estímulo ao empreendedorismo.

Britto (2003, p.22), por sua vez, caracteriza o empreendedor através de cinco elementos/qualidades fundamentais:

- a) criatividade e inovação: empreendedores conseguem identificar oportunidades, grandes ou pequenas onde ninguém mais consegue notar;

- b) habilidade ao aplicar esta criatividade: eles conseguem direcionar esforços num único objetivo;
- c) força de vontade e fé: eles acreditam fervorosamente em sua habilidade de mudar o modo como as coisas são feitas e têm força de vontade e paixão para alcançar o sucesso;
- d) foco na geração de valor: eles desejam fazer as coisas da melhor maneira possível, do modo mais rápido e mais barato;
- e) correr riscos: quebrando regras, encurtando distâncias e indo contra o *status quo*.

Agora, Longenecker (1997, p.9) define três principais características dos empreendedores, uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança. A necessidade de realização é um desejo de ter êxito, em que o sucesso é medido em relação a um padrão pessoal de excelência.

Salienta Longenecker (1997, p.9), “os indivíduos com pouca necessidade de realização são aqueles que parecem contentar-se com o status atual”, portanto o comportamento oposto dos empreendedores de sucesso. Os indivíduos que possuem como característica forte autoconfiança, sentem que podem enfrentar e superar os desafios que os confrontam no caminho para o sucesso empresarial.

As principais características dos empreendedores segundo pesquisa de Timmons (1994) e Hornaday (1982) (*apud* DOLABELA, 1999, p.37), são:

- a) o empreendedor tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia;
- b) tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização;
- c) o fracasso é considerado um resultado como outro qualquer. o empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros;
- d) sabe fixar metas e alcançá-las. luta contra padrões impostos. diferencia-se. tem a capacidade de ocupar um espaço não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos;
- e) sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
- f) é líder;
- g) é orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo;

- h) tece “redes de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensivamente como suporte para alcançar os seus objetivos;
- i) o empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua;
- j) traduz seus pensamentos em ações;
- k) o empreendedor não é um aventureiro; assume riscos moderados, gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo;
- l) mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Presume-se que, se uma pessoa tem características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores de sucesso, terá melhores condições para empreender. Por outro lado, sem tais características, a pessoa terá mais dificuldades em obter sucesso, Dolabela (1999, p.28).

Santos e Pereira, (1995, p.46), citam as características dos empreendedores bem-sucedidos:

- a) é motivado pelo desejo de realizar;
- b) corre riscos viáveis, possíveis;
- c) tem capacidade de análise;
- d) é igual as outras pessoas quanto à moralidade, que é questão de caráter;
- e) sabe aonde quer chegar;
- f) não depende dos outros para agir, sabe porém, atuar conjuntamente;
- g) aceita e aprende com seus erros e com os erros dos outros;
- h) mantém a auto-estima, mesmo em situações de fracasso;
- i) é criativo na solução de problemas, de todos os tipos;
- j) usa a própria intuição e a de outras pessoas para escolher os melhores caminhos, corrigir a atuação dele, descobrir lacunas a serem preenchidas no mercado, para avaliar a tendência dos negócios e a variação deste; também a emprega para escolher pessoas, sejam elas sócios, fornecedores ou funcionários.

A idéia do empreendedor ser um herói solitário, não pode ser considerada verdade, pois a necessidade de um esforço colaborativo surge na maioria das vezes como um fator de sucesso para que esse empreendedor consiga atingir seus objetivos, além disso, os cinco

elementos citados acima pelo autor, são considerados forças para atingir os objetivos (Britto, 2003, p.22)

Finaliza Dolabela (1999, p.34), “na verdade aprende-se a ser empreendedor pela convivência com outros empreendedores, em um clima em que ser dono do próprio nariz, ter um negócio é considerado algo muito positivo”. Ditado referente ao empreendedorismo “Dize-me com quem andas e eu te digo quem queres ser.”

Os empreendedores assimilam a experiência de terceiros e aprendem com seus desacertos para não repetir os mesmo erros já cometidos por outros, economizando assim, tempo, esforço e dinheiro. Buscam ainda a sua motivação empresarial se espelhando nos demais empreendedores.

Dolabela (1999, p.34) explica que existem três níveis de relação para a formação de empreendedores:

- a) primário: familiares e conhecidos; ligações em torno de mais de uma atividade;
- b) secundário: ligações em torno de determinada atividade; redes de ligações;
- c) terciário: curso, livros, viagens, feiras e congressos.

Sendo o nível primário a principal fonte de formação de empreendedores, não dispensando a importância da influência dos níveis secundário e terciário.

Então, o empreendedor não deve ser considerado um “guerreiro solitário”, até porque para atingir seu sucesso, trabalhará com uma grande equipe formada por seus sócios, empregados, investidores, advogados, contadores, banqueiros, consultores, agências de publicidade, clientes, fornecedores e por fim, seus concorrentes.

Muito se falou em correr e assumir riscos, eis a lição de Eid Júnior (2001, p.16) a respeito do assunto, “Tudo que fazemos na vida tem alguma risco. Até atravessar a rua. O segredo é conhecê-los e saber quais podemos assumir e quais devemos evitar”.

São variados os risco que os empreendedores assumem (LONGENECKER, 1997, p.10):

- a) risco financeiro: de perder o capital investido.
- b) risco da carreira: pelo abandono de empregos seguros para iniciar seu negócio próprio;
- c) risco familiar: ocasionado pela tensão e tempo exigido para iniciar e dirigir seu negócio próprio;

d) risco psicológico: possibilidade de fracasso do empreendimento, e abalo na auto-estima.

Para Sheedy (1996, p.128), ser líder é um perfil dos empreendedores, e as características de um verdadeiro líder são:

- a) detesta injustiça, líderes são justos;
- b) está disposto a aceitar responsabilidade, líderes entendem seu papel e aceitam facilmente suas obrigações, não culpam os outros por suas derrotas ou fracassos.
- c) tem visão, líderes têm visão do futuro.
- d) está disposto a compartilhar essa visão, líderes são comunicadores, falam clara e honestamente.
- e) acredita em si mesmo, líderes são autoconfiantes.
- f) respeita os outros, líderes tratam seus pares e subordinados da mesma forma.
- g) dá mais do que espera receber, líderes são generosos, não economizam seu tempo, elogio, ou empatia se é isso o que a situação demanda.
- h) tem compromisso com o futuro, líderes comprometem-se com o futuro, não o perdem de vista.
- i) tem cabeça fria, líderes têm compostura, não se abatem, não se deprimem nem se escondem no escritório quando algo vai mal.
- j) é confiável, líderes são atiradores certos, sempre e em tudo.

Diversas características dos empreendedores de sucesso foram listadas, originárias de diferentes fontes. Notório a constante repetição de algumas delas, que serão consideradas as mais relevantes para esse trabalho.

Em síntese, após o exame desses diversos conceitos, qualidades e características dos empreendedores, podemos resumir o perfil empreendedor de sucesso em sete pontos principais:

- a) alguém criativo;
- b) com força de vontade para realizar suas metas e sonhos;
- c) pessoa que sabe administrar e correr riscos;
- d) procura inovar;
- e) se espelha em alguém que considera bem sucedido (modelo);

- f) aprende com seus erros e fracasso, tirando lições;
- g) é um líder.

Enfim, o empreendedor é aquela pessoa que aprende com os erros e fracassos, diante dos quais não se abate, tenta antecipar as situações e preparar-se para elas, alguém com capacidade de observação e planejamento (DOLABELA, 1999, p.45).

Relevante esclarecer, que o empreendedor não é apenas aquela pessoa proprietária de uma micro, pequena, média ou grande empresa, existem também grandes empregados empreendedores, pessoas que buscam inovações dentro da própria empresa em que trabalham.

Por fim, duas lições importantes de Dolabela (1999, p.28), a primeira, que é possível aprender a ser uma pessoa empreendedora, mas utilizando-se um sistema especial de aprendizagem, diferente pelo ensino fundamental normalmente ensinado. A segunda lição, mesmo que a pessoa seja dotada das características essenciais do empreendedor de sucesso, seu sucesso não estará garantido.

Ensina Luiz Carlos Barboza (2006), diretor técnico do SEBRAE nacional, em seu artigo publicado no Jornal A Notícia no dia 16 de junho de 2006 (disponível no site <http://portal.an.uol.com.br/2006/jun/16/0opi.jsp>) que o empreendedor é uma espécie de faz tudo, assume diversas funções na organização, onde a hierarquização e departamentalização não existem, predominando a informalidade. Barboza se refere às características dos empreendedores das micro e pequenas empresas espalhadas pelo território nacional.

Mesmo o administrador possuindo as qualidades e o perfil desse empreendedor ideal (de sucesso), o sucesso de seu novo empreendimento não está garantido, pois não podemos esquecer da influência do ambiente em que a organização está inserida.

2.1.2 Mitos sobre empreendedores

Os mitos surgem em qualquer assunto do nosso cotidiano, no tema empreendedorismo não é diferente. Neste trabalho serão relatados os principais mitos mais comuns expostos pelos especialistas no assunto.

Alguns mitos listados por Britto (2003, p.23):

- a) o mito do “tomador de risco”, a maioria dos empreendedores corre riscos absurdos incalculáveis ao iniciar suas empresas. Realidade: os empreendedores bem sucedidos estudam previamente os mercados/produtos em que vão atuar, planejam suas ações e ainda buscam investidores para compartilhar o risco do negócio e seu retorno.
- b) o mito das invenções “*High Tech*”, a maioria dos empreendedores inicia suas empresas com uma invenção inusitada, normalmente de natureza tecnológica. Realidade: Não é necessária a existência de uma idéia fabulosa, uma “excepcional execução de uma idéia comum” pode vir a ser um sucesso, o importante é se distinguir, uma pequena variação ou mudança no “pacote” já fará com que o empreendimento se torne único.
- c) o mito do “*expert*”, a maioria dos empreendedores possui um passado grandioso e muitos anos de experiência no mercado em que atuam. Realidade: 40% dos fundadores dos 500 maiores empreendimentos da história não tinham experiência anterior na indústria que entraram, muitos deles aliás possuíam pouca experiência de modo geral.
- d) o mito da “visão estratégica”, a maioria dos empreendedores possui um plano de negócios muito bem estruturado e pesquisou e desenvolveu suas idéias longamente antes de tomar a ação. Realidade: apenas 4% dos fundadores dos 500 maiores empreendimentos da história possuíam um plano de negócios.
- e) o mito do “*Venture capital*”, a maioria dos empreendedores começou seu negócio com milhões de reais de investimento no desenvolvimento de suas idéias, comprando suprimentos e contratando funcionários. Realidade: *Venture capital*, é comum em setores da indústria nos quais há necessidade de capital para sair dos estágios iniciais de crescimento, como por exemplo, biotecnologia.

Os ensinamentos de Brito nos possibilitam uma melhor visualização da realidade que cerca a vida do empreendedor, transcorrendo sobre os principais mitos do empreendedor e desconstituindo-os de forma a prevalecer a realidade.

Santos e Pereira, (1995, p. 46), enumeram cinco mitos, que as pessoas têm sobre o empreendedor:

- a) o empreendedor é motivado pelo desejo de riqueza
- b) empreendedores assumem riscos altos demais.
- c) o empreendedor age compulsivamente porque não é capaz de análises.
- d) os empreendedores são amorais.
- e) os empreendedores são construtores de impérios, sedentos de poder.

Como já mencionado na seção anterior, referente ao perfil do empreendedor, os empreendedores correm risco freqüentemente, porém riscos calculados, viáveis e possíveis, analisam os fatos e informações de forma que suas decisões possam ser tomadas com riscos reduzidos.

Os mitos sobre os empreendedores segundo Timmons (1994) (*apud* DOLABELA, 1999, p.78):

- a) empreendedores não são feitos, nascem; é possível alguém aprender a ser empreendedor;
- b) qualquer um pode começar um negócio; a parte mais fácil é começar, o difícil é sobreviver;
- c) empreendedores são jogadores; empreendedores de sucesso assumem riscos calculados, minimizam riscos, tentam influenciar a sorte;
- d) empreendedores são os seus próprios chefes e completamente independentes: estão longe de ser independentes e servem a muitos senhores (sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, credores, e família).

Quanto ao surgimento dos empreendedores, mais uma vez ressalta-se que se uma pessoa não nasce empreendedora, é possível tornar-se um empreendedor de sucesso, porém com uma educação especial e diferenciada da que normalmente é ensinada, bastante diferente do ensino fundamental (DOLABELLA, 1999, p.28).

Os seis mitos listados por Bangs (1999, p.13):

- a) eu consigo “segurar a barra”, a capitalização insuficiente (muito pouco dinheiro investido no negócio) é a maior causa do fracasso de pequenas empresas e, em geral, resulta em fluxo de caixa negativo (mais saídas do que entradas).

- b) eu posso começar a viver do negócio imediatamente, esqueça, a maioria dos donos de empresa descobrem que leva entre seis meses e um ano até que a empresa tenha condições de pagar-lhe uma retirada.
- c) serei meu próprio chefe, pouco provável, a empresa, seus clientes, os funcionários, vendedores, bancos e investidores, serão seus chefes.
- d) ficarei rico da noite para o dia, pequenos negócios são uma ótima forma de construir riqueza, mas isto leva tempo.
- e) não tenho nada a perder, farei uma sociedade e usarei o dinheiro dos outros, bobagem.
- f) dinheiro atrai dinheiro, esta é uma meia verdade, boas idéias de negócio atraem dinheiro, as más não atraem e nem deveriam atrair.

Foram demonstradas algumas distorções da realidade (mitos) do processo de empreendedorismo mundial, portanto procure ignorar os mitos e boatos que cercam o empreendedorismo, pois, a boa informação obtida de fonte segura, é de grande valia para o mercado e deve ser utilizada sabiamente para se diferenciar dos concorrentes e tornar seu empreendimento em um grande sucesso.

2.1.3 Motivos para iniciar um negócio próprio

Montar um próprio negócio é o sonho de muitos brasileiros, porém existe uma diversidade de motivos que levam as pessoas a terem esse sonho, que na realidade, pode até mesmo se tornar um grande pesadelo, como será abordado no capítulo A realidade das micro e pequenas empresas, pois como serão demonstrados, as chances reais de sobrevivência após a abertura do empreendimento são estatisticamente reduzidas.

Comenta Eid Júnior (2001, p.05), “investir e ficar rico é o sonho de boa parte das pessoas”, A constituição de uma empresa também é uma ponte para se alcançar esse objetivo, através do investimento (dinheiro, trabalho, tempo, criatividade, gestão de riscos), que resulta na criação de um negócio, possibilitando atingir esse sonho.

Os motivos mais comuns, segundo Degen (1989, p.15), que levam as pessoas a abrir e manter seu negócio próprio são:

- a) vontade de ganhar muito dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado;
- b) desejo de sair da rotina, e levar suas próprias idéias adiante;
- c) vontade de ser seu próprio patrão, e não ter de dar satisfações a ninguém sobre seus atos;
- d) a necessidade de provar a si e aos outros de que é capaz de realizar um empreendimento; portanto um desafio pessoal.
- e) o desejo de desenvolver algo que traga benefícios, não só para si, mas para toda a sociedade.

No entanto, o autor ressalta que o principal motivo para se abrir um negócio próprio, é a vontade de ganhar muito dinheiro, e em seguida o desejo de sair da rotina.

Santos e Pereira, (1995, p.51), relacionam seis causas básicas que motivam as pessoas a empreenderem:

- a) mostrar o quanto é capaz;
- b) vingar-se de alguma situação de menosprezo ou indiferença;
- c) ser tão bom nos negócios quanto o foi alguém significativo;
- d) empreender para fugir do caminho profissional do pai ou de alguém significativo;
- e) querer dinheiro rapidamente, para diminuir sua frustração ou insegurança atual;
- f) empreender para encobrir o medo de uma futura demissão de emprego.

Não podemos esquecer que cada empreendedor possui um motivo pessoal para iniciar seu negócio próprio. Procuramos neste trabalho abordar os mais relevantes e comuns que levam as pessoas a enfrentar esse novo desafio, que é montar um novo negócio, e tentar ser bem sucedido.

Tachizawa e Faria (2004, p.61), identifica como o principal motivo para se abrir um negócio, a identificação de uma oportunidade de negócios, e a segunda razão para o ingresso no ramo empresarial é ter experiência anterior, esses dados são resultantes de uma pesquisa citada em sua obra "Criação de Novos Negócios: gestão de micro e pequenas empresas". Essas duas razões expostas foram extraídas de entrevistas com empreendedores com empresas ativas, de outro quadrante, segundo os empresários de empresas já extintas,

os dois principais motivos para se abrir um negócio próprio são: uma oportunidade de negócios e o fator tempo disponível.

Percebe-se a variedade de motivos para o empreendedor abrir um negócio próprio, procurou-se demonstrar os principais motivos que predominam no mercado, não esquecendo de mencionar, que a vontade de ganhar dinheiro é o principal motivo exposto pelos autores estudados para se abrir uma empresa. Esse motivo leva as pessoas a procurarem oportunidades de negócios financeiramente viáveis e bem sucedidos.

2.2 FRANCHISING

O *franchising* não é uma descoberta do mundo moderno, desde a idade média já se tem conhecimento de sua existência, porém de forma rudimentar e sem essa denominação usual de hoje em dia (CRUZ, 1993).

Na idade Média, a Igreja concedia a alguns direitos feudais, o direito de cobrar impostos dos camponeses em seu nome, recebendo estes, um percentual do montante arrecadado, pode estar aí o início do termo franquia, “*franc-* palavra do francês antigo- significa transferência de um direito, outorga de um privilégio ou concessão exclusiva” (SCHWARTZ, 2003, p. 39).

Segue Schwartz (2003, p.39), “Assim, a Igreja concedia, naquela época, a alguns senhores feudais, o direito de cobrar impostos dos camponeses em seu nome, dando a estes um percentual sobre o total arrecadado. Pode estar aí a origem semântica do termo franquia”.

Operar com uma franquia, de uma marca conhecida e de sucesso no mercado, não garante o sucesso desse novo negócio, porém, reduz significativamente o risco do fracasso, conforme índices de mortalidade empresarial já demonstrados nesse trabalho, na seção referente “A realidade das micro e pequenas empresas”.

Ocorre que, a franquia é um modelo de gestão que possui uma marca já testada e aprovada no mercado e trará, em princípio, algumas facilidades no ingresso no mercado para o novo empreendedor.

E quanto ao *franchising* no Brasil, alguma características próprias do país são favoráveis à sua expansão, como explana Cruz (1993, p.56):

- a) dimensões continentais com graves problemas de distribuição;
- b) padrões de necessidades de consumo não atendidas plenamente;
- c) demanda com exigência de padronização, gerada pela veiculação nacional da comunicação;
- d) o número cada vez mais emergente de pequenos empresários sem preparo e apoio, mas com grande vitalidade.

Finaliza Schwartz (2003, p.34), “Três elementos são fundamentais e estão obrigatoriamente ligados a uma franquia: a marca, o *know how* e a assistência técnica”. Esses três elementos citados por Schwartz, na realidade são os objetos principais na relação entre franqueador e franqueado, aliás são esses elementos que levam as pessoas a se interessarem tanto pelas franquias, não esquecendo de mencionar a redução no risco de fracasso do empreendimento.

Enfim, “o *franchising* é um sistema que possibilita a expansão de inúmeras empresas que não teriam estrutura, recursos e tecnologia para um crescimento rápido e sustentável em mercados muito dinâmicos e competitivo” (TOLEDO; PROENÇA, 2005, p.44).

Finalizando o tema, o sistema de *franchising* atrai milhares de pessoas com dinheiro (capital) e potencial empreendedor, permitindo a abertura de negócios próprios, satisfazendo seus desejos profissionais e contribuindo para o desenvolvimento econômico do país (TOLEDO e PROENÇA, 2005, p.44).

Portanto, observa-se a importância para a economia das nações o estímulo ao sistema de *franchising*, pois estimula tanto o “aquecimento” quanto o crescimento econômico.

2.2.1 Prós e contras do processo de *franchising* para o franqueado

Assim como em qualquer processo de nossas vidas, o processo de *franchising* possui alguns passos iniciais a serem seguidos pelos empreendedores para auxiliar na

escolha da marca da franquia, na aceitação no mercado e na diminuição de riscos do negócio.

Na revista Franquias - Guia Oficial 2001 são apresentados os três primeiros passos para um empresário leigo no assunto *franchising*:

- a) 1º passo: selecionar as franquias que estão dentro do seu perfil e da sua capacidade financeira;
- b) 2º passo: verificar se a marca é conhecida e se possui registro no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI);
- c) 3º passo: saber se os produtos ou serviços têm boa aceitação no mercado.

Aconselha Longenecker (1997, p.109), “ ‘Olhe antes de pular’, é um velho ditado que deveria ser seguido pelos franqueadores potenciais. O entusiasmo próprio de um empresário não deve vendear seus olhos para a realidade, tanto boa quanto má, do *franchising*”.

Este velho ditado serve não só para o franqueador, assim como ao franqueado e a todos os empreendedores que estão planejando em abrir ou comprar uma empresa, sendo na forma de franquia ou não.

Para Longenecker (1997, p.110), a preferência pelo método do *franchising*, para se abrir um negócio próprio, é o resultado da soma dos pontos positivos e negativos da franquia e ponderar as metas e aspirações pessoais do empreendedor no negócio.

Dentre os pontos positivos para o franqueado, os enumerados por Schwartz (2003, p.26), são:

- a) poder operar um negócio próprio já testado pelo mercado, através de *know-how*, adquirido, contando, na maioria das vezes, com uma marca conhecida, o que resulta, conseqüentemente, em menores riscos de insucesso;
- b) obter apoios e acompanhamentos para a implantação e operação de sua franquia inclusive repasse de economias de escala;
- c) estar sempre atualizado com novos produtos e novas tecnologias;
- d) diminuir o tempo de formação de clientela ao trabalhar com uma marca já conhecida, gerando antecipação de lucros.

Longenecker (1997, p.110), aponta as seguintes vantagens para o franqueado no processo de franchising:

- a) treinamento formal;
- b) assistência financeira;
- c) benefícios de marketing e administração:

Por outro lado, as desvantagens apontadas por Longenecker (1997, p.110) são:

- a) o custo de uma franquia;
- b) as restrições ao crescimento;
- c) e a perda de independência absoluta.

O custo de uma franquia, se refere a taxa de franquia inicial e *royalties* cobrado pelo franqueador ao franqueado.

Quanto às restrições ao crescimento, ocorre que nos contratos de *franchising*, o franqueador fica habilitado para atuar em determinada região, não podendo invadir vendendo seus produtos em áreas de exclusividade de outro franqueado.

Por perda de independência absoluta, entende-se que algumas decisões não podem ser tomadas sozinho pelo franqueado, devendo antes de colocar a decisão em prática consultar o franqueador.

Geralmente os franqueadores oferecem treinamento formal inicial para os novos franqueados e no transcorrer da operação da nova franquia, ambos em forma de cursos, palestras ou até mesmo reuniões.

O novo franqueado recebe informações referentes aos valores de instalação e manutenção do novo empreendimento, constituindo a assistência financeira. A assistência financeira também poderá incluir descontos ou isenções tanto nas taxas de franquias quanto nos *royalties*.

Normalmente as estratégias de marketing são elaboradas pelo franqueador, e executadas pelos franqueados, apresentando assim grande poder de divulgação dos novos

produtos e das promoções, pois a mesma campanha são utilizadas pelas diversas franquias espalhadas pelo país.

Ressalta Longenecker (1997, p.116), “*Franchising* é como uma moeda, tem dois lados. Examinamos o lado positivo da moeda, mas devemos olhar o reverso e examinar seu lado negativo”.

De acordo com Schwartz (2003, p.22), as desvantagens do processo de *franchising* são:

- a) atuar segundo padrões preestabelecidos pelo franqueador tendo previamente a sua concordância para implementar iniciativas próprias e/ou localizadas.
- b) remunerar o franqueador através de taxas periódicas sem que haja a devida contrapartida de apoios e acompanhamentos previstos contratualmente;
- c) associar o risco de seu negócio à solidez econômico-financeira do seu franqueador: a insolvência do franqueador não afeta necessariamente o franqueador, entretanto a insolvência do franqueador poderá afetar a continuidade operacional do franqueado, caso a marca não esteja protegida através de sua transferência para uma administradora de *franchising*.

Em síntese, temos como pontos positivos: treinamento formalizado, assistência financeira, métodos de marketing comprovados, assistência gerencial, tempo de início dos negócios mais rápido, e índices gerais de fracasso mais baixos. No entanto, importante ressaltar os principais pontos negativos: pagamento de taxas de franquia e royalties, restrições sobre o crescimento, menos independência nas operações, o franqueador pode ser o único fornecedor de alguns produtos.

Não resta a menor dúvida, que muitos indivíduos tornaram-se empresários, e montaram seus negócios próprios, evitando a necessidade de buscar um emprego assalariado. Deste modo, o *franchising* contribuiu para a implantação e desenvolvimento de muitas micro e pequenas empresas de sucesso, em diversos países (LONGENECKER, 1997).

Evidente a existência de diversas vantagens para o franqueado na utilização de *franchising*, abordados neste capítulo. O processo de franquias permite muitos indivíduos

montarem seus próprios negócios e criarem seus próprios empregos, motivados e encorajados por esse sistema operacional oferecido pelo franqueador, o *franchising*.

2.2.2 Definição de termos técnicos

Os conceitos dispostos abaixo foram extraídos do Guia Oficial 2002 – Franquias, para melhor compreensão do tema.

Circular de oferta de franquia (COF): documento com informações sobre a franquia, a rede de franqueados e a empresa franqueadora. O franqueador é obrigado, pela Lei de Franquias, a fornecê-lo a todos os candidatos a franqueados.

Contrato de franquia: documento que formaliza o relacionamento e define os direitos e deveres do franqueador e do franqueado.

Franchising: estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços. É considerado um método seguro e eficaz tanto para uma empresa que deseja ampliar operações com baixo investimento quanto para uma pessoa que sonha ser dona de seu próprio negócio.

Franqueado: pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia.

Franqueador: pessoa jurídica que autoriza terceiros (os franqueados) a fazer uso de uma marca.

Franquia: unidade prestadora de serviços ou produtos aberta por um terceiro e não pelo proprietário da marca. O Termo ainda designa sistema ou contrato de franchising.

Royalties: remuneração mensal (percentual sobre o faturamento) paga pelo franqueado, devido ao uso da marca, serviços de acompanhamento e supervisão de campo.

Taxa de franquia: valor pago pelo franqueado para receber a cessão de direito do uso da marca e acesso ao *know-how*.

A definição dos termos logo acima, tem o objetivo de auxiliar e proporcionar um melhor entendimento do trabalho perante seus leitores, servindo de apoio e para consulta rápida, melhorando a compreensão desta obra.

2.3 A REALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), instituição que hoje atua no Brasil inteiro, promovendo cursos de capacitação, incentivo ao desenvolvimento de atividades que contribuem para a geração de empregos e renda, tem por missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas além de fomentar o empreendedorismo. Com essas ações, procura aprimorar o desenvolvimento econômico nacional (SEBRAE, 2006).

O Sebrae é a instituição que mais atua no seguimento do empreendedorismo e do estímulo à implantação de micro e pequenas empresas no país.

Inegável a importância empresarial das pequenas empresas para o bem estar econômico da nação, produzindo uma parte relevante do total de bens e serviços oferecidos à população, e possuindo contribuição econômica similar às grandes empresas. As pequenas empresas não podem ser consideradas versões em miniatura das grandes empresas, pois sua presença no mercado, estimula a competição, auxilia as grandes empresas, e produzem bens e serviços com extrema eficiência (LONGENECKER 1997, p.34).

Não podemos ser influenciados pelo significado pejorativo de “micro”, “pequeno” nos termos micro e pequenas empresas, pois são micro e pequenas apenas em sua caracterização, porém possuem grande importância no quadro econômico nacional e mundial.

As pequenas empresas consideradas bem-sucedidas, não se restringem às empresas que produzem produtos inovadores e espetaculares, muitas vezes simplesmente tem o conhecimento e fornecem um produto comum que satisfaz uma necessidade e utilizam estratégias apropriadas de mercado (LONGENECKER, 1997, p.106).

Para Britto (2003, p.23), os pequenos negócios possuem um papel importantíssimo na economia, pois os produtos e serviços tradicionais são fornecidos por eles, atendendo assim a demanda do mercado e tornando clientes satisfeitos.

Barboza (2006), diretor técnico do SEBRAE nacional, em seu artigo publicado no Jornal A Notícia no dia 16 de junho de 2006, afirma que:

As micro e pequenas empresas no Brasil e no mundo têm características próprias. São mais ágeis, versáteis, flexíveis e adaptam-se com mais facilidades que as grandes empresas, mas, em contrapartida, em razão das limitações próprias de seu porte, em geral têm menos poder de barganha e não se beneficiam de ganhos de escala. Por isso mesmo, não é possível reproduzir mecanicamente os modelos de gestão e de boas práticas empregados pelas empresas de maior porte.

Acrescenta Longenecker (1997, p.39), que tanto a pequena quanto a grande empresa possuem grande importância e eficiência no quadro econômico mundial, sendo que o tamanho ideal da empresa varia do setor em que atua, por exemplo, podemos facilmente reconhecer que a grande empresa é melhor em fabricar automóveis, porém as pequenas empresas se destacam no serviço de conserto.

Recomenda, Barboza (2006) que é preciso simplificar e desonerar tributariamente a pequena empresa, iniciativa em tramitação no Congresso, caso da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Essa iniciativa poderá ser o motor de uma revolução capaz de em poucos anos transformar o cenário econômico brasileiro, estimulando e promovendo o ciclo de crescimento econômico tão esperado por todos os brasileiros.

2.3.1 Critérios de classificação do porte da empresa

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a

geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras (SEBRAE, 2006).

No Estatuto das micro e pequenas empresas de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente). Os limites atuais são os seguintes:

- a) microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- b) empresa de pequeno porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Atualmente, os critérios acima vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às micro e pequenas empresas (MPE).

Importante ressaltar que o regime simplificado de tributação SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar pequena empresa. Os limites (conforme disposto na Medida Provisória 275/05) são:

- a) microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- b) empresa de pequeno porte: receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Já os Estados, tem uma variedade de regulamentos para os pequenos negócios, com uma grande heterogeneidade de conceitos, definidos de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria. Os maiores limites de enquadramento são definidos por São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Bahia, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual.

Além do critério adotado no Estatuto das micro e pequenas empresas, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e

levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

a) microempresa:

- na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas;
- no comércio e serviços: até 09 pessoas ocupadas.

b) pequena empresa:

- na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas;
- no comércio e serviços: de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Os principais resultados da pesquisa do IBGE/CEMPRE sobre as micro e pequena empresas no quadro nacional, (SEBRAE, 2006), são:

a) microempresas:

- o número de microempresas no Brasil, entre 1996 e 2002, evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8%, passando a participação percentual no total de empresas de 93,2%, em 1996, para 93,6%, em 2002.
- o número total de pessoas ocupadas nas microempresas passou de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,9% entre os dois anos.

b) pequenas empresas:

- o número de empresas em atividade entre os dois anos elevou-se de 181.115 para 274.009, com crescimento de 51,3%.
- o número total de pessoas passou de 4.054.635 para 5.789.875, com crescimento de 42,8%.

Da pesquisa citada acima, extraí-se ainda algumas informações relevante, em conjunto, as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial, mais uma vez frisando a importância da micro e pequenas empresas no quadro econômico nacional (SEBRAE, 2006).

2.3.2 Taxas de mortalidade de empresas no Brasil

Em pesquisa realizada no primeiro trimestre de 2004, o Sebrae levantou as taxas de mortalidade de empresas no Brasil, a partir de dados de amostras de empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002.

A seguir são apresentados os principais resultados obtidos, referentes às taxas de mortalidade e as razões para o fechamento das empresas (SEBRAE 2006).

O levantamento das taxas de mortalidade revelou que:

- a) 49,9% das empresas encerraram as atividades com até 2 anos de existência;
- b) 56,4% com até 3 anos;
- c) 59,9% com até 4 anos, como pode ser visualizado na tabela 1.

TABELA 1
Tabela 1: Taxa de Mortalidade por Região e Brasil

Ano de Constituição	Regiões					Brasil (%)
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: Boletim Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, Sebrae, 2004

Refletindo sobre a taxa de mortalidade de Empresas no Brasil, notório o quadro assustador para o empreendedor que montará seu negócio próprio. Longenecker (1997, p.41), comenta sobre as outras conseqüências do fechamento de um novo empreendimento, “o custo do fracasso nos negócios envolvem mais do que os custos financeiros ao dono do negócio e aos credores. Os custos incluem os de natureza psicológica, social e econômica também”.

O fracasso no negócio pode gerar perda de parte ou de todo capital investido pelo empreendedor na empresa, capital às vezes resultado de economia de uma vida inteira. Os credores do empreendedor também podem ser afetados pelo insucesso do empreendimento, portanto, a perda financeira pode possuir grandes dimensões.

Os custos de natureza psicológica se referem ao abalo na auto-estima do empresário. ninguém gosta de fracassar e perder dinheiro, alguns persistem na luta, outros desistem e vão procurar emprego, observa-se ainda a possível perda familiar.

Por fim, temos as perdas econômicas e sociais, que com o encerramento da organização, tributos deixaram de ser arrecadados, a eliminação de bens e serviços oferecidos pela empresa, e o número de empregos disponíveis na região afetada pela empresa se tornam reduzidos.

Ressaltam-se as principais conseqüências do fracasso de um empreendimento, seus efeitos não se restringem ao empreendedor, afeta a comunidade em que está inserido como um todo, com a instalação de empresas de sucesso, a economia cresce e a sociedade ganha.

Resta, pois, conscientizar as pessoas da enorme importância das micro e pequenas empresas na economia nacional, embora sejam responsáveis por 57,2% dos empregos totais no país, ainda estimulam a inovação, a oferta de novos produtos, geram renda e estimulam o crescimento econômico.

2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Nesta seção serão abordados os diferentes fatores críticos para o sucesso de uma franquia, sendo cabíveis para qualquer outro tipo de empresa. Ensinamentos estes, apontados por especialistas no assunto, como os descritos a seguir na presente seção.

No sistema de *franchising*, que consiste em um relacionamento franqueado-franqueador, onde o segundo investiu tempo, esforço e dinheiro para projetar e desenvolver seu modelo de negócio, desenvolvendo padrões de qualidades a serem seguidos pelos franqueados. E o primeiro geralmente resiste a restrições e quer ser seu próprio padrão. (SHERMAN, 1993, *apud* TOLEDO; PROENÇA, 2005, p.45)

Segundo Pereira (1995, p.273) que muitas das características da personalidade que caracterizam o perfil do empreendedor, podem ser consideradas “qualidades essenciais ao sucesso do empreendedor e, em conseqüência, do empreendimento”.

A relação entre franqueador-franqueador, deve ser bem gerida para evitar o surgimento tensão entre as partes e resultar em conflito, atrapalhando assim o objetivo das

partes, crescimento para o franqueador e independência e satisfação ao franqueado (TOLEDO; PROENÇA, 2005, p.45).

As características que mais contribuem para o sucesso pessoal do empreendedor são (PEREIRA, 1995):

- a) motivação para realizar;
- b) persistência na busca dos objetivos: saber onde se quer chegar;
- c) criatividade: implica em liberdade para agir independentemente;
- d) autoconfiança: estar seguro das próprias idéias e decisões;
- e) capacidade de assumir riscos: ter iniciativa e assumir a responsabilidade pelos próprios atos;
- f) outros atributos pessoais: capacidade para delegar tarefas e decisões; capacidade prospectiva para detectar tendências futuras; espírito de liderança para conduzir e orientar equipes, entre outros.

Quanto aos pontos que podem gerar conflitos entre o franqueado e o franqueador, de acordo com Toledo e Proença (2005) são:

- a) recrutamento e seleção do franqueado: é uma fase fundamental para que se tenha a garantia de que o franqueado é um membro com perfil adequado ao sistema e de que o sistema é apropriado ao franqueado.
- b) seleção de ponto comercial e direitos territoriais: em geral, o franqueado é responsável pela seleção do ponto comercial e o franqueador aprova ou não o ponto indicado. Com relação ao território, é preciso garantir a cada franquia um mercado não saturado, onde haja determinada densidade populacional de atingir um faturamento adequado.
- c) pagamento de *royalties* e fornecimento de informações: o correto pagamento de *royalties* e a respectiva prestação de contas podem ser motivos de rompimento de contrato por justa causa, por parte do franqueador, quando este conseguir comprovar que os valores pagos deveriam ser maiores.

d) administração do fundo de propaganda: o fundo tem por finalidade criar uma verba a ser aplicada em ações promocionais, a qual deve ser administrada separadamente das demais despesas incorridas pelo franqueador. Alguns franqueadores utilizam os recursos do fundo quando atravessam dificuldades financeiras, o que pode causar rompimento de contrato em função do uso de recursos para fins inadequados.

e) supervisão e suporte: o suporte prestado pelo franqueador ao franqueado traz dois benefícios ao primeiro. De um lado, serve de alerta sobre possíveis dificuldades que o franqueado esteja passando, e, de outro, revela o comprometimento do franqueador com o sistema.

f) controle de qualidade: o sucesso de um sistema franqueado está na proteção da imagem da marca, do seu formato de negócio, na manutenção da alta qualidade dos produtos e serviços e na uniformidade das operações do negócio. Os franqueadores devem certificar-se de que os franqueados comercializam apenas os produtos e serviços aprovados e de que garantem o padrão de qualidade da rede. A não obediência, por parte dos franqueados, a questões como a da padronização de produtos e serviços reduz o reconhecimento da identidade do negócio.

g) tratamento desigual: franqueados esperam que o sistema seja uniforme, e qualquer arbitrariedade ou desigualdade no tratamento percebida conduz a ressentimento e hostilidade por parte dos outros franqueados, particularmente quando um tratamento desigual é dado às lojas próprias.

h) crescimento rápido: franqueadores com ênfase predominantemente em vendas ao invés de em suporte, em quantidade ao invés de em qualidade, em lucro ao invés de em satisfação de seus franqueados, apresentam alta probabilidade de fracasso. O crescimento rápido pode alimentar o ego do fundador, gerar manchetes na mídia, melhorar o resultado no curto prazo e deixar o pessoal de vendas satisfeito. Entretanto, sem um comprometimento com os resultados dos franqueados no longo prazo, o sistema de *franchising* da empresa poderá estar condenado ao fracasso.

Para Tachizawa e Faria (2004, p.66), para uma empresa ser bem-sucedida, deve ter:

- a) bom conhecimento do mercado onde atua;
- b) um bom administrador;
- c) fazer uso de capital próprio.

Segundo Kaner (1997, *apud* TOLEDO; PROENÇA, 2005, p.46) destaca a importância de dois itens que podem influenciar no sucesso de um sistema de *franchising*:

- a) reforço da importância da correta seleção do franqueado;
- b) incapacidade dos franqueadores de enxergarem suas próprias falhas.

Além dos empreendedores, as empresas também possuem suas características próprias, Pereira (1995) cita as principais qualidades que constituem a base do sucesso empresarial, que são:

- a) na área mercadológica:
 - estratégia de *marketing* bem definida;
 - conquista da fidelidade da clientela;
 - comunicação eficaz com o mercado, melhorando a imagem da empresa;
- b) na área técnico-operacional:
 - tecnologia atual;
 - localização adequada;
 - relação de parceria estabelecida com fornecedores;

Importante ressaltar que as taxas cobradas no sistema de *franchising* (taxa de franquia, *royalties* e fundo de propaganda) devem ser dimensionadas em função das responsabilidades assumidas pelo franqueador. O desequilíbrio de uma dessas taxas pode inviabilizar e comprometer financeiramente o negócio para o franqueador ou para o franqueado (TOLEDO; PROENÇA, 2005, p. 46).

O ambiente em que as empresas estão inseridas é igual para todos os empreendimentos localizados na mesma área – as ameaças e oportunidades teoricamente

são idênticas para todos, o que diferencia as empresas do resultado do seu sucesso ou fracasso, são as características intrínsecas (pessoais) do empreendedor (PEREIRA, 1995, p. 276).

Outro fator significativo na relação estabelecida pelo *franchising* entre as partes é que, “os franqueados, ao vivenciarem suas realidades locais, transmitem experiências ao franqueador e inovam o formato da franquia, mantendo o negócio competitivo dentro do seu ramo de atuação” (TOLEDO; PROENÇA, 2005, p.46).

Como os maiores obstáculos ao sucesso, segundo a maior alegação das empresas entrevistadas na pesquisa de Tachizawa e Faria (2004, p.68), cita-se a falta de capital de giro e a escassez de clientes. Esses dois fatores acelerar o processo de encerramento e extinção de negócios,

Ressalta-se a importância do perfil do empreendedor para tornar o empreendimento em um sucesso absoluto, portanto, as características pessoais dos empreendedores diferenciam as empresas bem sucedidas das demais (PEREIRA, 1995).

Deve ser estimulada a sinergia na relação entre franqueador e franqueador para ambos atingirem seus objetivos, e os conflitos descritos neste capítulo devem ser evitados pois sua ausência conduz ao sucesso.

O *franchising* possibilita uma sinergia, onde a presença e a participação dos franqueados fortalecem as vantagens competitivas do franqueador, tornando a rede de franquias mais competitiva no mercado.

Enfim, percebe-se que tanto as características individuais dos empreendedores, assim como as características da empresa são fatores críticos de sucesso que facilitam a obtenção do sucesso do empreendimento.

3 METODOLOGIA

No presente trabalho foi realizado uma análise predominantemente qualitativa e um estudo de caso descritivo da Franquia ALPHA de Joinville/SC no período de 2003-2005, pois busca conhecer a realidade da empresa em estudo.

O foco essencial dos estudos de caso descritivos reside no desejo de conhecer a comunidade, suas características, seus problemas, valores e preparação para o trabalho e têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

O trabalho pode ser classificado como um estudo de caso, pois utilizou o histórico da franquia ALPHA de Joinville/SC para coletar informações de cunho prático, para confrontar com os conceitos abordados pela bibliografia.

No presente trabalho encontra-se a observação participativa, pois o autor do presente trabalho era sócio proprietário da empresa em estudo no período de 2003 a 2005.

Observação participante consiste na real participação do pesquisador na comunidade, onde ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele (LAKATOS; MARCONI, 1990).

“A observação participativa é uma tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo” (MANN, 1970 *apud* LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 188).

O observador participante enfrenta grandes dificuldades para manter a objetividade, pelo fato de exercer influência no grupo, ser influenciado por antipatias ou simpatias pessoais, e pelo choque de referência entre observador e observado” (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 189).

Quanto à pesquisa bibliográfica utilizada para a elaboração da fundamentação teórica, “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto”, segundo Lakatos e Marconi (1990, p.171).

A presente pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, pelo estudo sistematizado desenvolvido com base em livros, revistas, internet, buscando provocar o

esclarecimento, o desenvolvimento e a elaboração de conceitos a respeito do tema do trabalho.

Inicialmente, foram coletadas todas informações possíveis sobre o tema da pesquisa, com base nessas informações, foi elaborada a fundamentação teórica. Após isso, foi descrito em detalhes o histórico tanto da empresa quanto dos empreendedores.

Por fim, foi feita a análise dos dados, confrontando a fundamentação teórica do trabalho, obtida por meio de pesquisa bibliográfica, com a realidade apresentada na empresa. Esse método busca comparar a teoria bibliográfica com a realidade da Franquia ALPHA de Joinville/SC, limitando-se o trabalho ao período compreendido do ano de 2003 a 2005.

4 ESTUDO DE CASO: FRANQUIA ALPHA

4.1 HISTÓRICO DA FRANQUIA ALPHA DE JOINVILLE

Inicialmente serão narrados os fatos ocorridos antes da inauguração da franquía ALPHA de Joinville, assim como as motivações pessoais dos dois empreendedores desta organização em estudo. Serão relatados fatos ocorridos, antes, durante e após a inauguração da empresa. Os detalhes relevantes a respeito da gestão empresarial ocorrida no período de 2003 a 2005 serão comentados posteriormente no trabalho.

Tudo teve início com uma conversa entre dois amigos, que beiravam a idade de 22 anos, mais precisamente em janeiro de 2002, período de férias nas universidades, um cursava direito e administração, o outro, produção civil, ambos estavam refletindo e discutindo sobre seu futuro profissional.

Nesta fase da vida, as pessoas geralmente pensam constantemente no seu futuro profissional, ocasionando o surgimento de uma série de dúvidas e opções a serem escolhidas, entre elas:

- a) trabalhar ou estagiar em uma pequena, média, grande empresa nacional ou para uma multinacional;
- b) fazer concurso público;
- c) ficar estudando para seguir uma carreira acadêmica, seguido pela graduação, conclusão do mestrado e quem sabe um doutorado;
- d) fazer estágio; e
- e) abrir um negócio próprio.

A opção de trabalhar ou estagiar em uma pequena, média, grande empresa nacional ou para uma multinacional, tinha por características, baixa renda imediata, trabalhar para um patrão, futuro promissor, renda futura limitada.

Outra opção era fazer concurso público em nível de segundo grau, que estavam sendo lançados na época, e se tornar um funcionário público. Essa escolha não traria renda imediata, mas a partir de sua aprovação traria estabilidade vitalícia, renda futura limitada e previsível, além de provável comodismo profissional dependendo do salário.

Dentre os diversos dilemas da época foi citada a opção de se fazer estágio, em geral a mais escolhida pelos estudantes de Administração, normalmente com pagamentos irrisórios, em uma determinada empresa em que o acadêmico se simpatize com o trabalho, buscando uma futura contratação e efetivação no quadro profissional da organização, após a sua formatura na graduação. Essa hipótese foi rejeitada pelos 2 acadêmicos.

De modo semelhante, pode-se procurar emprego em alguma organização, cujo requisito seja ter o segundo grau completo, e se aproveitar da vantagem, que é estar cursando um curso superior concomitantemente, características desta alternativa são praticamente as mesmas de se optar por um estágio.

A preferência por estudar para ter uma graduação exemplar e procurar seguir uma carreira acadêmica, visando o mestrado, doutorado, foi analisado pelos dois amigos que opção que não haveria retorno financeiro imediato, ao contrário das alternativas anteriormente analisadas. Ainda, essa escolha é voltada para o magistério, o que não era o objetivo de nenhum deles.

Como conseqüências desta escolha observa-se, um amplo mercado de trabalho em Florianópolis gerado pela diversidade de Universidades, status profissional que a profissão e os títulos de mestrado e doutorado proporcionam, e renda, em geral, limitada pelo número de aulas que o professor tem capacidade para lecionar.

Por fim, a alternativa de se abrir um negócio próprio, que envolve o controle e gestão de alguns sentimentos como o medo e a coragem. A incerteza de ganho de dinheiro, risco, investimento de capital, trabalho, esforço e o aparecimento de muitas dúvidas, também estavam eminentes. A possibilidade de renda ilimitada, geração de empregos, aquecimento econômico, desafios. Em síntese, esse era o sonho dos dois futuros empreendedores, e foi a alternativa escolhida por ambos.

Resumindo, vários caminhos foram discutidos, muitas dúvidas surgiram e apenas *uma escolha poderia ser feita naquele momento.*

Convém ressaltar, que todas as opções abordadas possuem pontos positivos e negativos como foram pontuados, no entanto, é importante frisar a influência de outros fatores nessa escolha, como o perfil e objetivos pessoais, os objetivos financeiros, que exercem grande influência na escolha do caminho a ser seguido.

Na época os dois estudantes, escolheram abrir seu próprio negócio, onde levaram em consideração:

- a) a possibilidade de retorno financeiro ilimitado, ou seja, não haveria uma remuneração máxima em que poderiam ter;
- b) a liberdade em seus horários, onde poderiam resolver seus problemas profissionais na ordem em que preferirem, e não na ordem em que o chefe mandar;
- c) procurar pôr em prática os ensinamentos da faculdade no mercado;
- d) vontade de ganhar dinheiro;
- e) sonho pessoal de ter um negócio próprio;
- f) disponibilidade de dinheiro para investir;
- g) disponibilidade de tempo para se dedicar ao negócio.

Faltava, no entanto, um fator essencial para o sucesso na inauguração de qualquer empreendimento: UMA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS! Mas ambos já estavam progredindo com a idéia, sabiam qual caminho seria trilhado nessa fase da vida, porém estavam longe de concretizar um empreendimento..

Após essa primeira decisão, de abrir um negócio próprio, surgiram inúmeras dúvidas. Então, começaram a pesquisar diversos tipos de negócios e conversar informalmente com pessoas que têm ou tiveram um negócio próprio.

Desta maneira, foram ouvindo inúmeras trajetórias de sucesso e fracasso, dificuldades e soluções, e a idéia de ser donos do próprio negócio foi amadurecendo. Cabe ainda advertir, que os contras são maiores que os prós para ingressar no mundo empresarial, conforme depoimentos de empresário e nas pesquisas apresentadas pelo Sebrae na seção sobre “A realidade das micro e pequenas empresas”.

Em seguida, tomaram conhecimento de um colega que estava montando uma franquia no Shopping Beiramar, situado no centro de Florianópolis. Tiraram algumas dúvidas, ouviram sugestões e se interessaram pelo método do *franchising*.

Então, iniciaram estudo sobre o assunto no site da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), site da “só franquias”, em livros, e revistas especializadas em *Franchising*, como a Revista Franquia-Guia Oficial. Foram pesquisando uma diversidade

de atividades, com variação no volume de investimentos, e diferentes regiões, prazos de retorno e tamanhos de rede.

Deste modo, foram agregando conhecimento a respeito do funcionamento *franchising* nacional, e chegaram à conclusão que iriam optar por montar uma empresa no formato de franquia ao invés de tentar montar um negócio, baseado em uma idéia que ainda não foi testada no mercado.

Os seguintes fatores foram essenciais na escolha pelo *franchising*:

- a) os dois alunos não tinham nenhuma experiência no mercado em nenhum ramo específico, eram apenas estudantes consumidores, que nunca haviam sido empresários;
- b) viram no *franchising* a redução no risco de fracasso no empreendimento, ou maiores chances para o sucesso;
- c) perceberam a oportunidade de ingressar em uma rede de negócios onde o produto, a marca e o próprio modelo gestão já tinha sido testado e aprovado pelos consumidores do mercado local;
- d) observaram a facilitação na implantação e na gestão do empreendimento pela assessoria prestada pela equipe de apoio ao franqueado, como cursos, palestras e até mesmo conselhos gratuitos que poderiam ser recebidos em momentos de dificuldades e de dívidas, bom frisar, gratuitos não, incluídos nos *royalties* pagos pelo franqueado ao franqueador.

Assim, mais uma decisão foi tomada, a de ser franqueado de alguma rede de *franchising*. Novamente mais dúvidas e incerteza apareceram, assim como algumas perguntas como: qual ramo escolher entre os diversos disponíveis?

- a) acessórios pessoais?
- b) calçados?
- c) alimentação?
- d) beleza e saúde?
- e) construção?
- f) cosméticos e perfumaria?
- g) educação e treinamento?

- h) esporte e lazer?
- i) hotelaria e turismo?
- j) informática e eletrônica?
- k) limpeza e conservação?
- l) livraria e papelaria?
- k) móveis, utilizadas e decoração?
- l) vestuário?

Após a escolha do ramo, algumas outras perguntas teriam que ser cautelosamente respondidas: Qual marca escolher? Em que local? Qual cidade? Qual bairro? Dentre outras.

É bem verdade, que o processo de implantação de um novo negócio, consiste em um processo extremamente complexo, repleto de detalhes, onde diversas perguntas vão surgindo e exigindo respostas sábias.

Faltava ainda para os 2 futuros empresários, um ramo a ser explorado e UMA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS, pois como é sabido, para ser bem sucedido, não basta ter uma apenas uma boa idéia, essa boa idéia deve ser viável e ser uma oportunidade de negócio bem sucedido, e não apenas uma boa idéia cuja aplicação seja inviável financeiramente.

Conversando com uma amiga de um dos futuros empreendedores, ela contou que seu pai era proprietário de uma marca de vestuário feminino em Florianópolis, e que a marca estava crescendo em torno de 30 % por ano, comentou ainda a sua intenção em montar uma franquia para ela mesma na cidade de Balneário Camboriú, no Estado de Santa Catarina. Explicou quanto seria o investimento, a expectativa de retorno do investimento, as despesas mensais previstas, a previsão do faturamento, do lucro líquido, e da expansão da marca.

Desta conversa, surgiu um “*insight*”, mas muito cautelosos, os dois acadêmicos foram confirmar as informações.

Primeiramente começaram a conversar, ou seja, a entrevistar informalmente, as mulheres pertencentes ao público alvo da marca, verificando a aceitação e o valor da marca para elas. Com respostas muito favoráveis, o interesse pela marca APHA foi crescendo aos poucos.

Em seguida, foram realizadas reuniões com o diretor presidente (proprietário) da marca ALPHA, que na época se situava em Florianópolis/SC, hoje em São José/SC. A marca foi apresentada, foram expostos os pontos fortes da marca, suas metas de curto prazo, e os objetivos a longo prazo.

Foram demonstrados os números das lojas próprias e da rede como um todo. Todas essas informações, logicamente não foram fornecidas apenas em uma reunião, isso foi fruto de diversas reuniões, que duraram cerca de três meses.

Com o conhecimento dos dados financeiros, os dois jovens, iniciaram seus cálculos e análises para comparar com as demais franquias disponíveis no mercado, e foi identificada como provável opção de sucesso.

Cabe ressaltar que existem franquias de todos os tamanhos, portes, proporções, como de qualquer volume de capital a ser investimento, podendo ultrapassar a quantia de US\$ 500.000,00 (quinhentos mil dólares), previsão do valor de instalação de uma franquia do McDonald's (REVISTA FRANQUIAS, GUIA OFICIAL, 2002).

Após a análise e comparação com as demais franquias do mesmo porte (volume de investimento e previsão de faturamento), chegaram à conclusão de que uma franquia da marca ALPHA era um negócio interessante, rentável, e com um futuro extremamente promissor.

Depois de intensas reflexões e discussões, o futuro franqueador expôs as seguintes sugestões aos acadêmicos:

- a) comprar uma loja de sua propriedade que estava a venda em Florianópolis/SC. Definitivamente seria a melhor opção, pois estariam adquirindo uma empresa em funcionamento, com uma equipe treinada, clientela formada, e ponto comercial estabelecido, faturamento conhecido e previsível. Porém, no dia do pagamento da compra da loja, o franqueador voltou atrás e decidiu não vender, alegando que precisaria ter algumas lojas próprias para poder liquidar os estoques não vendidos do atacado;
- b) montar uma loja no Shopping Itaguaçu, em Florianópolis/SC. No período de análise, outubro de 2002, não havia bons pontos comerciais disponíveis no Shopping, e o ponto disponível não possuía um bom fluxo de pessoas. Ademais, o

Shopping Itaguaçu já teve uma loja da marca ALPHA, que fechou em um período de 4 meses, prejudicando a imagem da marca na região. Idéia rejeitada;

c) montar uma loja no Shopping da Trindade em Florianópolis/SC. Os dois acadêmicos não acreditavam no potencial deste Shopping Comercial, e previram (junto com o franqueador) um faturamento máximo que poderia ser atingido pela futura loja, que não alcançava suas expectativas financeiras. Leve engano, mais tarde outras pessoas montaram uma loja ALPHA que obtiveram sucesso. Opção também rejeitada;

d) montar uma loja na cidade de Balneário Camboriú/SC. Essa opção foi analisada com muita atenção. O fator da sazonalidade contou muito na análise desta alternativa, pois Balneário Camboriú é uma cidade turística de verão, período que compreende de Dezembro a final de Fevereiro, onde nos demais meses a cidade torna-se relativamente “vazia”, sem muito movimento no comércio. Depoimentos obtidos de conversas informais com comerciantes do centro (calçadão) do município. O Shopping da cidade não apresenta forte fluxo de pessoas, apenas no período turístico do verão. Quando se monta um empreendimento, deve-se levar em consideração na análise o provável faturamento anual da empresa e não apenas de alguns meses fartos. Opção rejeitada pelos dois alunos. Depois outras pessoas acabaram montando uma franquia da marca ALPHA na região;

e) montar uma loja em Curitiba/PR. Faturamento previsto elevado e muito promissor, assim como as despesas e o capital a ser investido. O capital necessário para a instalação deste empreendimento era o triplo da opção “g” (montar uma loja na cidade de Joinville). Faltaria uma grande parcela de capital para viabilizar a abertura deste empreendimento, como os empreendedores gostariam de iniciar seu primeiro negócio sem dívidas, rejeitaram essa alternativa. Posteriormente, duas lojas foram inauguradas na cidade de Curitiba por terceiros;

f) montar uma loja em Porto Alegre/RS. Faturamento previsto elevado e muito promissor, assim como as despesas e o capital a ser investido. O capital necessário para a instalação deste empreendimento era o quádruplo da opção “g” (montar uma loja na cidade de Joinville/SC). Acesso à cidade pela rodovia federal BR-101, sentido Sul, as pistas da rodovia não eram duplicadas, ocasionando muitos acidentes

de trânsito, foi um dos fatores que desmotivou esta escolha, assim como a falta do capital necessário. Depois uma loja foi inaugurada na cidade por um franqueado da marca ALPHA, ficando com 2 lojas, uma em Florianópolis/SC e outra em Porto Alegre/RS.

g) montar uma loja na cidade de Joinville/SC. A cidade com a maior população do Estado de Santa Catarina (IBGE, 2006), com mercado consumidor promissor. Previsão de faturamento excelente, com o capital disponível pelos dois acadêmicos, seria possível montar uma loja na cidade e ainda sobraria dinheiro para o capital de giro do empreendimento. Comparando-se com as demais franquias de mesmo porte, chegaram à conclusão que esta alternativa seria a com melhor retorno sobre o capital. Alternativa escolhida pelos futuros empreendedores.

Porém, surgiram novas alternativas:

a) montar a loja no centro da cidade de Joinville/SC, especificamente no “calçadão”? Após conversas informais com os comerciantes do centro da cidade, e de análises realizadas com o franqueador, chegaram à conclusão que no centro, especificamente no “calçadão”, a marca ALPHA não ficaria estabelecida ao lado de lojas de alto padrão, ficaria cercada de marcas mais populares, prejudicando assim sua imagem. Como a cidade de Joinville não conhecia ainda a marca ALPHA, era, portanto, “nova” no mercado da região, seu ingresso no mercado deveria ser algo destacado, marcante, positivo, teria que entrar no mercado como sendo uma marca de alto padrão, e impressionar seus futuros clientes. Além disso, o comércio no centro da cidade de Joinville era considerado “fraco” em relação a outras cidades com o mesmo porte, por exemplo, Florianópolis, onde nas ruas do centro, Felipe Schmidt e Conselheiro Mafra possuem um enorme fluxo de pessoas. Opção descartada.

b) montar a loja em algum dos dois shoppings da cidade de Joinville/SC? Essa opção foi escolhida tendo em vista o resultado das conversas informais com os lojistas do Shopping Mueller, que confirmaram os dados referentes ao fluxo de pessoas, obtidos com a administração do Shopping. Após conversar com empresários do mesmo setor e público alvo da marca ALPHA, com lojas instaladas

tanto no centro (calçadão) quanto no Shopping, optou-se pela implantação em Shopping Center.

Agora, teriam que escolher em qual dos dois Shoppings da cidade de Joinville montar a loja, pois, tinha-se a opção do:

a) Shopping Cidade das Flores, considerado um Shopping mais popular, e após sua visita, percebeu-se uma grande quantidade de lojas disponíveis, comprovando o seu baixo fluxo de cliente e seu potencial reduzido de vendas. O baixo fluxo de pessoas era reclamação freqüente dos lojistas, conforme conversas informais. Alternativa descartada.

b) Shopping Mueller, era considerado um shopping de alto padrão, onde as melhores marcas estavam instaladas. Após conversar com um empresário que possuía lojas tanto no Shopping Cidade das Flores quanto no Shopping Mueller, constatou-se uma variação média de 30% no faturamento entre elas, prevalecendo a loja do Shopping Mueller com maior faturamento. Este shopping foi o escolhido.

O Shopping Mueller possui 3 (três pavimentos comerciais), onde no 1º pavimento predominam as grandes lojas de eletrodomésticos, jóias, artigos esportivos e de telefones celulares. No 2º pavimento, há o predomínio das lojas de moda jovem e feminina, também onde se localizam a praça de alimentação e as salas de cinemas. É o pavimento que possui maior fluxo de pessoas, influência direta da praça de alimentação e dos cinemas. As grandes marcas de vestuário estilo jovem e feminino, se localizam neste andar. Este foi o andar escolhido para o empreendimento, e no 3º, predominam as lojas de moda masculina, portando fugindo do perfil procurado pelos empreendedores da franquia ALPHA.

Cabe ressaltar que conversas informais foram feitas com diversas pessoas, com o objetivo de conhecer melhor o ramo de vestiário, a marca ALPHA, os seus produtos, o concorrente, e o comportamento dos clientes. Dentre as pessoas pesquisadas podemos citar:

- a) atuais clientes da marca ALPHA da cidade de Florianópolis/SC;
- b) clientes da maior concorrente direta, tanto em Florianópolis/SC quanto em Joinville/SC;
- c) ex e atuais funcionários da marca concorrente (BETA) em Joinville/SC e Florianópolis/SC;
- d) o franqueador, que foi uma grande fonte de informações;

- e) franqueados tanto da marca ALPHA, quanto da maior concorrente;
- f) gerentes de lojas do próprio Shopping Mueller, além das gerentes das lojas franqueadas da marca ALPHA espalhadas pelo Estado de Santa Catarina.

Estas informações extraídas destas inúmeras conversas estimularam e motivaram os dois empreendedores a abrirem a franquia da marca ALPHA em Joinville e possibilitou maior conhecimento do novo mercado em que estavam ingressando.

Outro fator muito importante que ocasionou a escolha da cidade de Joinville e do próprio Shopping Mueller, foi o conhecimento do faturamento da loja do principal concorrente da marca ALPHA na cidade de Joinville. Se apenas metade do faturamento do maior concorrente fosse atingida, automaticamente o ponto de equilíbrio da franquia ALPHA de Joinville seria alcançado.

Enfim, os empreendedores escolheram a cidade de Joinville e o Shopping Mueller para iniciar seu próprio negócio, porém ainda não haviam escolhido o ponto comercial para instalar o empreendimento.

Após três visitas ao Shopping Mueller, decidiram, junto com o franqueador, a escolha do ponto comercial que se situava no 2º pavimento do Shopping Mueller, localizado precisamente ao lado da maior concorrente da marca ALPHA.

Essa decisão trouxe algumas vantagens para os empreendedores:

- a) rápida divulgação da marca ALPHA na cidade de Joinville, pois como o público alvo era o mesmo de sua concorrente, tanto ao sair quanto ao entrar no estabelecimento concorrente, seus clientes estariam passando em frente à vitrine da loja ALPHA, fazendo com que tomassem conhecimento da marca, dos produtos e facilitando as pessoas compararem os preços e modelos das 2 marcas. Os produtos da marca ALPHA eram 30% mais baratos do que os da marca BETA;
- b) como o ponto comercial escolhido estava localizado no 2º pavimento do Shopping (mesmo piso da praça de alimentação e das salas de cinema), possuía um grande fluxo de pessoas, aumentando assim a divulgação da marca e as vendas;
- c) o ponto comercial estava desocupado a pelo menos 2 anos, o que possibilitou uma vantagem na negociação da compra do ponto por parte dos empreendedores,

fazendo com que o Shopping oferecesse algumas vantagens para a sua instalação, como:

- período de carência do pagamento do aluguel até a data da inauguração da loja;
- forma de pagamento facilitado na aquisição do ponto;
- descontos no valor do aluguel para incentivar a adesão ao Shopping, 20% em relação à tabela normalmente cobrada dos demais lojistas.

Faltava ainda a contratação dos colaboradores do empreendimento. Para isso, foi utilizado o banco de dados do Shopping onde constavam mais de 400 currículos, onde todos foram analisados. Em seguida, foram marcadas entrevistas com 20 selecionados, que resultou na contratação de 4 pessoas, 1 gerente, 1 sub-gerente e 2 vendedoras.

No período próximo da inauguração da franquia ALPHA de Joinville, foram espalhados seis *outdoors* pelo centro da cidade de Joinville para divulgar a data da inauguração da marca.

Foi contratada uma socialite pertencente à alta sociedade de Joinville para ser a relações públicas (RP) da loja, que contribuiu para divulgação do evento distribuindo convites *VIP'S* para os membros da sociedade.

O evento de inauguração foi um coquetel oferecido para os futuros clientes da marca, realizado dentro da própria loja.

Após esses diversos acontecimentos, onde foram surgindo diversas dúvidas, alternativas e diversas decisões foram tomadas pelos empreendedores, a franquia ALPHA de Joinville acabou sendo inaugurada no dia 13 de novembro de 2003, com um coquetel, e foi instalada no 2º piso do Shopping Mueller, ao lado de sua maior concorrente.

Em setembro de 2005, a franquia ALPHA de Joinville foi vendida para o próprio franqueador da marca, por um valor 150% maior do que o investimento inicial do empreendimento, sendo o principal motivo desta decisão a falta de vendas.

Agora, partiremos para a descrição da franquia ALPHA de Joinville, procurando descrever a realidade do empreendimento como um todo.

4.2 DESCRIÇÃO DA FRANQUIA ALPHA DE JOINVILLE

A franquia ALPHA da cidade de Joinville - SC, era uma sociedade comercial por cotas de responsabilidade limitada, tendo por denominação social o nome de ALPHA JOINVILLE Comércio de Confeções e Acessórios LTDA, sua sede era na rua Visconde de Taunay, Shopping Mueller, Centro, Joinville/SC.

Mais uma vez frisa-se o uso fictício da letra grega ALPHA para denominar o nome da marca, substituindo o nome verdadeiro, por razões contratuais e para proteger as partes integrantes deste relato.

A marca ALPHA, de propriedade da empresa franqueadora, iniciou suas atividades no final da década de noventa, com a missão de produzir e comercializar roupas femininas, que seguissem as últimas tendências da moda e tivessem constante renovação de seus produtos.

No período em estudo, todos os produtos vendidos nas lojas da rede ALPHA levavam a sua própria marca e eram distribuídos pelas 2 (duas) lojas do franqueador, pelas 4 franquias (terceiros), e através das lojas multi-marcas autorizadas.

A distribuição das lojas ALPHA na época, abrangia os Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Distrito Federal.

Hoje, essa realidade é outra, a marca é distribuída por 20 lojas no total, 18 franquias e 2 pertencentes ao franqueador, e pelas lojas multi-marcas autorizadas. O número de lojas são espalhadas pelos Estados do Brasil da seguinte forma: Bahia (1) , Paraná (3), Rio de Janeiro (1), Rio Grande do norte (1), Rio Grande do Sul (1), Santa Catarina (10), São Paulo (2) e Sergipe (1).

O produto da marca ALPHA era elaborado sob rígidos padrões de qualidade e a matéria prima utilizada era adquirida de fornecedores reconhecidos nacionalmente. A área de pesquisa e desenvolvimento, essencial neste ramo de negócios, buscava atualização constante, e procurava as tendências da moda mundial, para então adaptá-las ao mercado nacional.

A marca era focada no público-alvo composto por pessoas do sexo feminino com idade entre 15 e 30 anos, que buscam na vestimenta uma aparência moderna e descontraída. A coleção era composta geralmente por peças despojadas em jeans que são completadas

pela linha *fashion* e por acessórios exclusivos como bolsas, cintos e bijuterias, todos exclusivos da marca ALPHA.

Estilo e originalidade são prioridades nos produtos da marca ALPHA, estando *misturados e ilustrados* em combinações unindo calças, jaquetas, camisetas, vestidos, além de peças consideradas básicas, porém com muito estilo e atitude. Essas peças, produtos, podem ser utilizadas tanto em grandes festas quanto em pequenos e privados momentos especiais. Essas são as características essenciais que a estilista da marca busca em suas criações dos produtos da marca.

A freqüente renovação de estoque era uma política da marca, e era estimulada constantemente, de modo que as clientes da marca ALPHA sempre que visitassem uma de suas lojas, encontrassem novidades nas vitrines e no mostruário interno do estabelecimento comercial. As novidades eram encontradas independente de qual loja e de cidade em que a cliente estivesse visitando.

A franquia ALPHA de Joinville apresentava no seu quadro de colaboradores, uma gerente, uma subgerente e duas vendedoras, esse quadro era o responsável pelo setor operacional da loja, ou seja, primavam pelo bom funcionamento do dia-a-dia do empreendimento.

Seus dois sócios eram os responsáveis pela supervisão da equipe operacional, além de serem responsáveis pelo cordial relacionamento com o fornecedor (franqueador da marca ALPHA), instituições financeiras e em planejar e executar a função de relações públicas da loja em alguns eventos, jantares e festas.

Em síntese eram grandes divulgadores do empreendimento, sua postura, comportamentos, vestimentas, atitudes eram observadas pelas pessoas (clientes) que tinham conhecimento de se tratar dos proprietários da marca.

A gerente era responsável pelo fechamento do caixa e da própria estrutura da loja, e pelo trancamento das portas. Ainda ficavam ao seu encargo, a seleção, o recrutamento e a avaliação das demais funcionárias da loja. Convém ressaltar que a gerente possuía autonomia operacional, possuía também voz ativa para auxiliar na tomada de importantes decisões. Também era responsável pela compra de todas as mercadorias, conferência de estoque, e pela digitação das informações que possibilitavam a elaboração de relatórios de vendas.

A subgerente substituí a gerente quando a mesma não estava presente, ocasião muito rara. Sua principal responsabilidade era a abertura da loja no período da manhã, e a orientação direta as vendedoras, e sinalizando os erros no processo de venda de produtos.

Perceptível que as vendedoras eram as peças chave para o empreendimento dar certo e ser bem sucedido, pois são elas que lidam diretamente com os clientes, convencendo-os a comprarem os produtos da marca ALPHA, e procurando sempre encantá-los com a aquisição dos produtos.

Como já mencionado, a marca é focada no público-alvo composto por pessoas do sexo feminino, entre 15 e 30 anos de idade, que buscam uma aparência moderna e descontraída, esse público-alvo é o motivo para a existência da rede de lojas da marca ALPHA. Uma de suas políticas é sempre procurar encantar os clientes, procurando assim, fidelizá-los à marca.

Outro ponto importante a ser mencionado, é o estoque da loja, que era reposto semanalmente e totalmente conferido uma vez por mês pela gerente sob a supervisão de algum dos sócios.

Quanto ao processo de compra de mercadorias, relatórios semanais de vendas eram analisados pela gerente da loja, os pedidos eram feitos para o fornecedor (franqueador) baseando-se na demanda do mercado demonstrado pelos relatórios.

Resta ainda, mencionar que as compras de todos os produtos, eram realizadas baseadas nos relatórios de vendas de mercadorias, que podem ser referentes ao período que o comprador achar conveniente, podendo ser um relatório diário, semanal, quinzenal, mensal ou até mesmo anual. Utilizado no momento das compras de mercadorias para a devida e correta reposição de produtos.

Após a efetivação das compras de mercadorias, era impresso um romaneio (lista discriminada de cada produto com a descrição da quantidade e preço unitário). Assim que as mercadorias chegavam às lojas, a conferência das mercadorias era feita pela gerente com o auxílio deste documento (romaneio).

A distribuição dos produtos da ALPHA era feita pelo meio de transporte mais utilizado em nosso país, o sistema rodoviário.

Tendo em vista a necessidade de controle de estoque, cada loja da marca ALPHA possuía um software de controle de estoque, onde no final de cada dia trabalhado, eram

enviadas as informações de todas as vendas, utilizando um programa que enviava por e-mail essas informações para o franqueador (matriz).

No franqueador (matriz) os dados eram processados e o estoque das lojas era automaticamente atualizado. No início de cada expediente, cada loja recebia um e-mail, contendo informações que possibilitava o programa de software atualizar corretamente o estoque de cada uma das lojas ALPHA.

Como a Loja ALPHA de Joinville era uma franquía, ela possui apenas um fornecedor, o próprio franqueador, conforme disposição contratual no contrato de *franchising*.

Logo, qualquer produto adquirido para ser comercializado nas lojas da rede ALPHA deveria ser comprado do *showroom* do franqueador, localizado cidade de São José/SC. O fornecimento era realizado na frequência em que o comprador desejasse, no caso da ALPHA de Joinville o fornecimento era semanal.

Quanto à forma de pagamento, poderia ser à vista com desconto de 15% ou a prazo sem descontos. Pagando-se à vista melhorava a lucratividade sobre os produtos que seriam vendidos.

O *showroom* representava o local onde todos os produtos da coleção estavam expostos para serem negociados pelos franqueados e pelas lojas multi-marcas devidamente credenciadas.

Empresas não credenciadas e pessoas físicas, consumidores finais, não poderiam comprar nenhum produto do *showroom*, onde os produtos eram vendido no atacado.

A inadimplência é um problema nacional, é uma realidade em qualquer organização, e também da ALPHA de Joinville, cerca de 6% ao mês era a taxa de inadimplência do empreendimento.

O administrador tem de se precaver para a falta de pagamentos, existem, algumas maneiras de reduzir essa inadimplência, o caminho encontrado pela ALPHA foi a pré-análise de cheques que seriam através do sistema de consulta da Bankinform, empresa especializada em consultas de cheques.

O principal concorrente direto da marca ALPHA, era a marca BETA, nome também fictício para proteger as empresas integrantes deste trabalho.

Como já mencionado, a franquia ALPHA de Joinville, foi instalada ao lado de sua maior concorrente, a loja BETA. Após 2 anos do início da operação da Loja ALPHA de Joinville, a loja BETA (loja vizinha), trocou seu ponto comercial, que se localizava ao lado da ALPHA, para um local mais distante.

Este novo ponto estava localizado no 2º piso do Shopping Mueller, essa mudança foi resultado da grande captação de clientes feita pela ALPHA e conseqüente queda nas vendas da concorrente BETA.

O planejamento da loja ALPHA de Joinville era feito pelos sócios e pela gerente operacional, e executado pelos vendedores, na medida do possível.

A criação de metas nas áreas de vendas, é algo constante, onde a medida em que as metas eram atingidas, novas eram criadas.

As metas de vendas eram criadas a partir de pesquisas em relatórios de vendas, e as tendências do mercado também eram consideradas. Além disso, a coerência e o bom senso da gerente auxiliavam a proporcionar metas atingíveis para as vendedoras.

Dessa forma, a empresa ALPHA não estabelecia metas impossíveis de serem alcançadas. Se isso ocorresse, os funcionários começariam a desacreditar na organização e se desmotivariam a trabalhar.

A organização planejava seu negócio principalmente pelo uso da racionalidade, buscando descartar decisões tomadas com base na pura emoção de seus sócios e de seus colaboradores.

Portanto, normalmente as decisões eram tomadas baseadas em relatórios ou em fatos concretos, ou seja, com o predomínio da racionalidade, utilizando-se ainda de cálculos matemáticos, relatórios e das tendências do mercado.

No entanto, em algumas situações predominava o uso da intuição nas decisões, pelo simples fato da inexistência de relatórios e de fatos concretos.

O planejamento na empresa em estudo, era elaborado por seus sócios, mas antes discutido com os vendedores, a sub-gerente e a gerente operacional. A reavaliação do planejamento era mensal, pelas mesmas pessoas que auxiliaram em sua elaboração: vendedores, subgerente, gerente e sócios.

As convocações das reuniões para discutir os temas, eram comunicadas pelos sócios à gerente, que era a responsável por transmitir aos demais colaboradores da empresa.

O planejamento também era discutido com os demais franqueados da marca ALPHA em suas reuniões mensais, não esquecendo de comentar a importante presença do próprio franqueador nas reuniões.

Algumas variáveis eram consideradas no processo de planejamento estratégico, dentre as mais relevantes temos:

- a) aquecimento ou recessão do mercado brasileiro;
- b) a sazonalidade nas vendas, consequência direta das temperaturas climáticas.

De maneira simples e objetiva exemplifica-se: no verão a temperatura deverá estar elevada (quente) e no inverno, a temperatura deverá estar baixa (frio).

Essa afirmação à primeira vista aparenta ser óbvia, mas tomemos como exemplo o inverno do ano de 2004, o comércio em geral preparou seus estoques com roupas para o inverno, roupas mais “pesadas”, mas por uma peculiaridade do ano o frio demorou a aparecer, portanto, inverno sem frio resulta em um comércio de vestuário com poucas vendas.

Na empresa ALPHA de Joinville, tem-se uma completa centralização dos processos decisórios relevantes para o futuro da organização, em torno dos sócios, mas não esquecendo que a opinião dos demais colaboradores da empresa tem valor e influência na decisão. Mas a palavra final é sempre dos sócios.

Estes estabelecem: os objetivos gerais da empresa, os específicos de cada área da organização, as decisões finais sobre compras de valores expressivos, marketing, tecnológicos e de manutenção do empreendimento.

Por fim a delegação, esta trata do poder decisório ser cedido para determinada ocasião, e certa função. Por exemplo, como acontece na organização estudada, onde o poder de seleção de funcionário está primeiramente centralizado na função dos sócios e na maioria das vezes, nota-se ainda que ocorria a delegação do processo de seleção à gerente. A decisão final quanto às contratações cabiam aos sócios, que eram centralizadores de poder e de decisão.

4.3 ANALISE DOS FATORES CRITICOS DE SUCESSO

Neste capítulo, analisa-se e confronta-se a teoria estudada no presente trabalho, com a realidade encontrada na franquia ALPHA de Joinville no período de 2003 a 2005

Como já citado por Tachizawa e Faria (2004, p.66), para uma empresa ser bem-sucedida, deve ter os seguintes elementos:

- a) bom conhecimento do mercado onde atua. No caso em análise, os empreendedores não tinham experiência anterior no ramo de vestuário feminino, e nunca haviam sido empresários antes. Quanto ao mercado de Joinville onde atuaram, conheciam muito pouco, somente após o andamento do negócio que foram tomando conhecimento da realidade do mercado;
- b) um bom administrador. A gerente da franquia ALPHA de Joinville já tinha 3 anos de experiência em gerência de loja de vestuário feminino em Joinville, era uma pessoa qualificada, experiente, que conhecia o mercado local;
- c) fazer uso de capital próprio. Esse fator de sucesso foi devidamente cumprido pelos 2 empreendedores, todo o capital inicial do empreendimento era próprio, incluindo o capital de giro. As instituições financeiras eram utilizadas apenas para o depósito do dinheiro, seus créditos a juros exorbitantes não eram utilizados.

Dentre as causas de encerramento e extinção de negócios, segundo Tachizawa e Faria (2004, p.68), as maiores são:

- a) na falta de capital de giro. No início da empresa o capital de giro era abundante, no período próximo de sua venda, era escasso.
- b) na escassez de clientes. Quanto ao numero de clientes, circulavam no empreendimento cerca de 1500 pessoas por mês, onde em torno de 20% (300 pessoas) efetuavam compras.

As características que mais contribuem para o sucesso pessoal do empreendedor são (PEREIRA, 1995):

- a) motivação para realizar. Percebe-se pelo histórico empresarial relatado neste trabalho, a motivação dos empreendedores para realizar, superando diversos desafios e obstáculos;
- b) persistência na busca dos objetivos: saber onde se quer chegar. Os empresários sempre estiveram focados em tornar a franquia ALPHA de Joinville em um sucesso absoluto, para em seguida expandir seus negócios para Curitiba/PR. A idéia inicial era ficar com 2 lojas, uma em Curitiba/PR e outra em Joinville/SC, quando o faturamento de cada uma delas atingisse determinado patamar, seriam vendidas. Com o capital das vendas partiriam para um novo tipo de negócio;
- c) criatividade: implica em liberdade para agir independentemente. Como o caso em tela trata-se de uma franquia, a criatividade fica um pouco restrita, pois as grandes decisões de marketing necessitam da aprovação do franqueador;
- d) autoconfiança: estar seguro das próprias idéias e decisões. Em sua trajetória, os empreendedores foram guiados por sua auto-confiança, confiando plenamente em suas idéias e decisões;
- e) capacidade de assumir riscos: ter iniciativa e assumir a responsabilidade pelos próprios atos. Apesar de serem considerados jovens (22 e 23 anos), os dois empreendedores assumiam seus erros e não colocavam a culpa no governo, na inflação ou nos juros dos bancos, até mesmo porque todos os seus concorrentes estavam na mesma situação, inseridos no mesmo mercado local, sofrendo as mesmas influências externas. Quanto as suas capacidade de assumirem riscos, souberam lidar com esse fator de maneira muito racional, procurando sempre calcular e prever seus possíveis retornos e prejuízos;
- f) outros atributos pessoais:
- capacidade para delegar tarefas e decisões. Algumas tarefas e decisões eram delegadas à gerente ou subgerente, como o processo de seleção de funcionárias;
 - capacidade prospectiva para detectar tendências futuras. Esse fator ficava ao encargo do próprio franqueador, que na pessoa da estilista ficava responsável pela identificação de tendências mundiais da moda feminina. A estilista da marca ALPHA viajava 2 vezes ao ano para os Estado Unidos da América e para o continente Europeu para essa função de identificação de tendências;

- espírito de liderança para conduzir e orientar equipes. Característica muito acentuada no perfil da gerente da loja, tinha visão, era confiável, respeitava os outros e tinha compromisso com o futuro do empreendimento.

Para Pereira (1995), as principais qualidades que constituem a base do sucesso empresarial são:

a) na área mercadológica:

- estratégia de *marketing* bem definida, a estratégia de *marketing* geral (global) era elaborada pelo franqueador, as estratégias locais eram elaboradas pelos próprios franqueados e aplicadas mediante a aprovação do franqueado;
- conquista da fidelidade da clientela, encantá-los com os produtos e com atendimento diferenciado, objetivando a fidelização dos clientes. Essa sempre foi uma das políticas da marca ALPHA, e seguidos estritamente pelos franqueados;
- comunicação eficaz com o mercado, melhorando a imagem da empresa, neste aspecto, o franqueador ditava as regras gerais e os franqueados tentavam adaptá-las ao mercado local onde estão inseridas. Para melhorar a imagem da empresa localmente, foram patrocinadas festas em boates e feijoadas. Na própria loja foram feitos coquetéis nas datas dos lançamentos das coleções de inverno/verão, para os clientes;

b) na área técnico-operacional:

- tecnologia atual, sempre foi utilizada tecnologia de ponta, softwares, computadores, internet;
- localização adequada, a franquia ALPHA de Joinville era localizada em um excelente ponto comercial, com grande fluxo de pessoas. Bem escolhido e aprovado pela equipe do franqueador.
- relação de parceria estabelecida com fornecedores, pelo fato da empresa ALPHA de Joinville ser uma franquia, possuía apenas um único fornecedor, o franqueador. A relação entre ambos sempre foi tranqüila e muito positiva, facilitando assim o relacionamento comercial.

Pontos que podem gerar conflitos entre o franqueado e o franqueador, e que devem ser evitados, de acordo com Toledo e Proença (2005):

- a) recrutamento e seleção do franqueado: é um processo apenas de rotina na marca ALPHA, onde o que realmente importava para o franqueador era a disponibilidade de tempo e dinheiro do franqueado para investir na franquia;
- b) seleção de ponto comercial e direitos territoriais: na escolha do ponto comercial o franqueador auxiliou muitos os empreendedores na análise dos locais disponíveis na região. A aprovação da localização da loja pelo franqueador trouxe tranquilidade aos empreendedores, reforçando a idéia de que haviam escolhido um ótimo ponto comercial para o empreendimento. A franquia ALPHA de Joinville possuía exclusividade territorial na região de Joinville/SC, não poderiam ser abertas outras franquias na região. Nenhuma loja multi-marcas da região poderia comprar produtos da marca ALPHA para revender. Os produtos da marca ALPHA só poderiam ser adquiridos em Joinville através da franquia ALPHA de Joinville;
- c) pagamento de *royalties* e fornecimento de informações: os royalties eram de 3% (três por cento) cobrados com base nas compras de mercadoria. O franqueador da ALPHA sempre disponibilizou qualquer informação requerida pelos franqueados, o relacionamento era muito transparente;
- d) administração do fundo de propaganda: o fundo de propaganda era investido em campanhas de *outdoors*, onde a impressão era fornecida pelo franqueador e a locação dos stands ficavam por contas dos franqueados;
- e) supervisão e suporte: a rede de franquias ALPHA possuía uma supervisora geral, que era responsável por visitar todas as lojas da rede ALPHA mensalmente, elaborando relatórios de avaliação, indicando sugestões e fazendo críticas aos estabelecimentos. Além desse tipo de suporte havia ainda a equipe do franqueador, que sempre estava disposta a sanar dúvidas operacionais e financeiras dos franqueados;
- f) controle de qualidade: o controle de qualidade operacional era feito pela supervisora geral, que observava se as demais lojas estavam seguindo as diretrizes do franqueador. Quanto à qualidade dos produtos, na rede de franquias, havia uma pessoa responsável por essa função. Esses métodos garantiam o padrão de qualidade da rede ALPHA e o reconhecimento da identidade do negócio.

g) tratamento desigual: quanto a esse fator não há reclamações, todas as lojas eram tratadas igualmente, mesmo as próprias do franqueador.

h) crescimento rápido: a marca ALPHA teve um crescimento rápido, saltando de 7 lojas pra 17 em um período de 2 anos. Apesar de o crescimento ter sido rápido, o franqueador ao mesmo tempo investia em estrutura, visando não comprometer o suporte aos franqueadores. Portanto havia um comprometimento em crescer estruturalmente e em número de franquias, não prejudicando o suporte administrativo. O franqueador sempre pensava e se planejava a longo prazo.

Segundo Kaner (1997, *apud* TOLEDO; PROENÇA, 2005, p.46) destaca a importância de dois itens que podem influenciar no sucesso de um sistema de *franchising*:

a) reforço da importância da correta seleção do franqueado, como já mencionado, a marca ALPHA interessa-se mais em saber se o franqueado possui tempo e dinheiro disponíveis.

b) incapacidade dos franqueadores de enxergarem suas próprias falhas, quanto ao presente caso em análise, realmente era difícil o franqueador enxergar as suas próprias falhas.

Após o confronto da teoria com a prática encontrada no estudo de caso da franquia ALPHA de Joinville, partir-se-á para as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral consiste em demonstrar os fatores críticos de sucesso da gestão da franquia ALPHA da cidade de Joinville/SC, no período de 2003 a 2005, no qual foi devidamente alcançado pelo estudo.

Os objetivos específicos são: levantar a história da vida dos empreendedores; descrever o histórico da organização; conhecer o processo de *franchising* da marca ALPHA; identificar os fatores críticos de sucesso da franquia ALPHA de Joinville no período de 2003 a 2005. Todos os objetivos específicos foram corretamente abordados e alcançados.

Expostos e analisados os fatores críticos de sucesso da franquia ALPHA de Joinville no período de 2003 a 2005, observamos a existência de alguns fatores, assim como a ausência de outros.

O problema de pesquisa do presente trabalho, isto é, quais foram os fatores de sucesso da franquia ALFA da cidade de Joinville no período de 2003 a 2005? Foi devidamente respondido como se observa em seqüência.

Dentre os principais fatores de sucesso analisados e identificados na gestão da Franquia ALPHA no período de 2003-2005, pode-se listar: ter um bom administrador (gerente), fazer uso de capital próprio, motivação para realizar, persistência na busca dos objetivos, autoconfiança, capacidade de assumir riscos, capacidade prospectiva para detectar tendências futuras, estratégia de *marketing* bem definida, conquista da fidelidade da clientela, comunicação eficaz com o mercado, tecnologia atual, localização adequada, relação de parceria estabelecida com fornecedor (franqueador), seleção do ponto comercial e direitos territoriais, fornecimento de informações, supervisão e suporte e por fim, o controle de qualidade.

Os fatores críticos de sucesso expostos neste trabalho, devem ser seguidos pelos empreendedores, pois a sua presença no empreendimento, além de reduzir as chances de insucesso do negócio, facilitam a obtenção do sucesso empresarial.

As empresas devem se basear nos fatores de sucesso e procurar reforçar a presença de cada um deles em sua gestão. Com essa política, de se ter o máximo de fatores possíveis presentes na empresa, resulta claramente em uma redução no risco de insucesso do empreendimento.

A presença de todos os fatores em uma única empresa é uma realidade muito improvável, mas muito importante é procurar caracterizar a empresa com o número máximo possível de fatores de sucesso.

Os fatores de sucesso que não configuram a empresa são automaticamente revertidos em fatores de insucesso, que prejudicaram, trazem obstáculos e dificultaram atingir o objetivo principal dos empreendedores - alcançar o sucesso do empreendimento.

REFERÊNCIAS

- BANGS JR, David H. **Guia prático**: como abrir seu próprio negócio: um guia completo para novos empreendedores. São Paulo: Nobel, 1999. 155p.
- BRITTO, Francisco. **Empreendedores brasileiros**: vivendo e aprendendo com grandes nomes. Rio de Janeiro : Campus, 2003. 246p.
- CRUZ, Gloria Cardoso de Almeida. **Franchising**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1993. 92p.
- DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 368p.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 14 ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 312p.
- EID JÚNIOR, William. **Como fazer investimentos**. São Paulo: Publifolha, 2001. 72p.
- FERNANDES, Francisco. **Dicionário de sinônimos e antônimos da língua portuguesa**. 38 ed. São Paulo: Globo, 1999. 870p.
- TOLEDO, Geraldo Luciano; PROENÇA, Cristina. fatores críticos de sucesso da franquia: uma análise sob a óptica de ex-franqueados do município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 12, n. 1, p.43-53, jan/mar. 2005.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI** : o dicionário da língua portuguesa. 3 ed. ver e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 2128p.
- PORTAL. Disponível em: <<http://portal.an.uol.com.br/2006/jun/16/0opi.jsp>> Acesso em 19 jun. 2006.
- SEBRAE. Apresenta informações sobre micro e pequenas empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 11 jun. 2006.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990. 261 p.
- LONGENECKER, Justin G. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997. 868 p.

PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio:** como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995. 316p.

REVISTA FRANQUIAS: Guia Oficial 2002. Associação Brasileira de franchising. São Paulo. Empreender. 2002.

_____. Guia Oficial 2001. Associação Brasileira de franchising. São Paulo. Empreender. 2001.

SANTOS, Silvio Aparecido dos; PEREIRA, Heitor Jose Pereira. **Criando seu próprio negócio:** como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995. 316 p.

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z:** o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003. 82 p.

SHEEDY, Edna. **Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer.** São Paulo: Nobel, 1996. 132 p.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, c1985. 533 p.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de novos negócios:** gestão de micro e pequenas empresas. 2. ed. ver. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 288 p.

TRIVIÑOS, Augusto Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.